



**Joana da Silva
Oliveira**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA PREH
PORTUGAL – RELATÓRIO DE ESTÁGIO**



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas
2017

**Joana da Silva
Oliveira**

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA PREH PORTUGAL – RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Às incondicionais pessoas que me acompanharam ao longo desta trajetória.

o júri

presidente

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Manuel Fernando Ferreira Rodrigues
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

Um desmesurado agradecimento a meus pais, por todas as palavras e gestos de apoio, incentivo e determinação e pela oportunidade e liberdade.

À minha família, em especial ao meu irmão, porque tem um papel fundamental no meu crescimento e à bisavó, Maria Rosa, porque pulsa em mim.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, pela supervisão e coordenação, pelos seus ensinamentos, pelo seu exemplo de ética e cidadania, pela sua dedicação e paciência, e principalmente, pelo apoio prestado ao longo deste percurso e pela disponibilidade.

Agradeço ao Engenheiro José Cavaleiro e à Preh Portugal, por todo o acolhimento, oportunidade, motivação, partilha e aprendizagem. Uma saudação especial a todos os colaboradores dos Departamentos de Engenharia e Compras, porque me impulsionaram enquanto profissional.

Aos meus verdadeiros amigos, em particular à Ana, ao André, ao João, à Isabel e ao Jorge: mais do que pelas palavras, pelas atitudes inspiradoras, pelo tempo de partilha e por polvilharem felicidade.

À Marta e ao Tiago, por todo o indispensável apoio na formatação do Relatório, pelo suporte crítico, pela disponibilidade e conselhos frutíferos.

A todas as pessoas várias que se cruzaram no meu caminho e a todas as conversas que sempre me incitaram a seguir o que amo.

À Universidade de Aveiro, aos companheiros e aos anos de uma mão cheia de experiências aí vividos.

A todos, muito obrigado.

palavras-chave

Indústria Automotiva, Estratégia e Competitividade, Comunicação Organizacional e intercultural, Relações Empresariais, Línguas e Culturas, Exportação.

resumo

O presente Relatório começa com uma apresentação da Entidade de Acolhimento, à qual se segue uma exposição crítica e teoricamente travejada das diversas atividades desenvolvidas ao longo do Estágio Curricular que realizei na empresa Preh Portugal, no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Ainda antes das Considerações Finais, apresento e discuto de forma tão circunstanciada quanto possível um estudo de caso sobre as diversas estratégias de comunicação da empresa.

keywords

Automotive Industry, Strategy and Competitiveness, Organizational and Intercultural Communication, Business Relations, Languages and Cultures, Exportation.

Abstract

The current Report begins with the presentation of the company, being followed by the description of the main activities performed during the internship that took place at Preh Portugal, in scope of the Masters Degree in Languages and Business Relations. Before the final considerations, it is meticulously presented a case study, whose theme is the various strategies of communication of the company.

Índice

| | |
|--|-----|
| Índice de Figuras | iii |
| Índice das Tabelas | v |
| Lista de Abreviaturas e Siglas | vii |
| Introdução | 1 |
| 1. A Preh Portugal | 3 |
| 1.1. O Grupo Preh | 3 |
| 1.2. Enquadramento histórico-competitivo da Preh Portugal | 4 |
| 1.3. Estrutura e composição organizacional | 5 |
| 1.3.1. Espaço físico | 5 |
| 1.3.2. Organização interna | 6 |
| 1.4. Orientação estratégica atual | 8 |
| 1.4.1. Áreas de negócio e <i>Core Business</i> | 8 |
| 1.4.2. Clientes, mercados de atuação e posição concorrencial | 9 |
| 2. Desenvolvimento do Estágio Curricular | 11 |
| 2.1. Apresentação do Estágio Curricular | 11 |
| 2.1.1. Expectativas | 11 |
| 2.1.2. Primeiro contacto com a empresa | 12 |
| 2.1.3. Instrumentos de trabalho | 13 |
| 2.1.4. Competências linguísticas | 15 |
| 2.2. Atividades desenvolvidas | 15 |
| 2.2.1. <i>Modus Operandi</i> | 16 |
| 2.2.2. Atividades de organização | 20 |
| 2.2.3. Atividades de apoio à gestão comercial e administrativa | 21 |
| 2.2.4. Atividades de negociação | 25 |
| 2.2.5. Atividades de âmbito linguístico: traduções e apresentações | 25 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.2.6. | Outras atividades..... | 26 |
| 3. | A comunicação nas relações empresariais: o caso da Preh Portugal..... | 29 |
| 3.1. | Génese | 29 |
| 3.2. | Comunicação organizacional integrada: interna e externa | 30 |
| 3.2.1. | O contexto cultural na comunicação e na gestão empresarial | 33 |
| 3.2.2. | Comunicação (inter)departamental..... | 35 |
| 3.3. | Apresentação do Projeto | 37 |
| 3.3.1. | Metodologia de análise: inquéritos | 38 |
| 3.3.2. | Caraterização da amostra | 42 |
| 3.3.3. | Resultados e discussão | 43 |
| 3.3.3.1. | Análise quantitativa | 43 |
| 3.3.3.2. | Análise qualitativa | 53 |
| 3.3.3.3. | Conclusões e limitações..... | 57 |
| 3.3.3.4. | Sugestões e estratégias a desenvolver | 57 |
| 3.3.3.5. | Proposta de investigação futura..... | 58 |
| | Considerações Finais..... | 59 |
| | Referências Bibliográficas..... | 61 |
| | Anexos..... | 65 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Localização no mapa da Preh Portugal. | 3 |
| Figura 2: Ciclo relacional dos principais departamentos da PP. | 6 |
| Figura 3: Principais clientes da Preh Portugal. | 10 |
| Figura 4: Botas e Bata ESD. | 13 |
| Figura 5: Equipamento de verificação de proteção individual ESD. | 14 |
| Figura 6: Fluxograma da comunicação organizacional dos projetos da PP. | 19 |
| Figura 7: Plano de manutenção autónoma. | 20 |
| Figura 8: Processo administrativo e comercial de uma compra. | 22 |
| Figura 9: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, às diferentes alíneas da questão 1 de análise organizacional. | 43 |
| Figura 10: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, à questão 2 de análise organizacional. | 44 |
| Figura 11: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, à questão 6 de análise de comunicação interna. | 45 |
| Figura 12: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, às diferentes alíneas da questão 9 de análise organizacional. | 46 |
| Figura 13: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à importância atribuída à comunicação de sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações. | 47 |
| Figura 14: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de periodicidade, relativamente à constância de utilização dos recursos de comunicação oral. | 47 |
| Figura 15: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de periodicidade, relativamente à constância de utilização dos recursos de comunicação escrita. | 48 |
| Figura 16: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando uma escala de periodicidade, relativamente à constância de utilização dos recursos de comunicação tecnológica. | 49 |
| Figura 17: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 17 de competência de resolução de problemas. | 50 |

| | |
|---|----|
| Figura 18: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 18 de competências de resolução de problemas. | 51 |
| Figura 19: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 20 de qualificação do clima organizacional. | 51 |
| Figura 20: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 22 de qualificação da comunicação entre departamentos. | 52 |
| Figura 21: Percentagem de respostas dos inquiridos à afirmação 26, relativamente à comunicação da organização ao longo dos anos. | 53 |

Índice das Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Distribuição dos colaboradores do Grupo Preh em Junho de 2016 e Setembro de 2016.... | 4 |
| Tabela 2: Descrição das perguntas e possibilidades de resposta disponíveis no inquérito. | 39 |

Lista de Abreviaturas e Siglas

| | |
|----------------|---|
| AOI | Automated Optical Inspection |
| CCD | Centro de Cultura e Desporto |
| ECR | Engeneering Change Requests |
| EOL | End of Line Test |
| EPA | Electrostatic Protective Area |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| ESD | Electrostatic Discharge - Descarga Electroestática |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung – «Sociedade com responsabilidade limitada» |
| HMI | Human Machine Interface |
| IBM | International Business Machines |
| ICT | In-Circuit Test |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| LOF | Lista de Opções de Fornecimento |
| MLRE | Mestrado em Línguas e Relações Empresariais |
| NAFTA | North American Free Trade Agreement |
| PCB | Printed Circuit Board |
| PDP | Processo de Desenvolvimento do Produto |
| PP | Preh Portugal |
| QREN | Quadro de Referência Estratégica Nacional |
| R&D | Research & Development |
| SAP | System Applications Products |
| SGQ | Sistema de Gestão da Qualidade |
| SMD | Semi Metalic Disc |

Introdução

O presente Relatório é resultado do Estágio Curricular realizado na Preh Portugal, Lda. (PP), no âmbito da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio que integra o plano de estudos do último ano do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais (MLRE), da Universidade de Aveiro. Esta empresa, sediada na Trofa, distrito do Porto, pertence ao consórcio internacional Preh Group. Atua na área da produção de componentes para a indústria automóvel e o seu volume de negócios ronda os biliões de euros.

Optei realizar o Estágio Curricular nesta unidade empresarial, porque vislumbrei, nas atividades que me foram propostas, uma oportunidade para adquirir competências, bem como para aplicar e aprofundar os diversos conhecimentos teóricos e práticos assimilados durante a parte escolar do curso de Mestrado.

O Estágio Curricular teve início em setembro de 2016 e termo em fevereiro de 2017 e foi realizado num regime de 40 horas semanais, cumprindo-se assim o período mínimo de cinco meses previsto no Regulamento da Universidade de Aveiro. Ao longo deste período contei com a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, da Universidade de Aveiro, e com a supervisão do Eng.º José Cavaleiro, da Preh Portugal.

A minha formação académica, a realização de vários cursos fora da Academia e ainda o meu interesse particular pelo mundo empresarial permitiram-me desenvolver competências em diversos domínios de diversas áreas de estudo, como as Línguas Estrangeiras, a Cultura, a Gestão, a Economia, o *Marketing* e a Multimédia. Pude assim adquirir uma base sólida de conhecimentos, que considero muito importantes no desempenho das funções que me foram atribuídas na PP. Ao longo da realização deste Estágio tive a oportunidade aplicar, nas atividades realizadas e/ou que pude acompanhar, matérias abordadas em unidades curriculares integrantes do MLRE, como é o caso de Relações Interculturais, de Desenvolvimento de Novos Produtos, de Estratégia e Competitividade, de Comportamento e Liderança nas Organizações e de Multimédia para as Relações Empresariais.

O presente Relatório encontra-se dividido em três partes principais. A primeira parte enceta com a apresentação da Entidade de Acolhimento, focando-se no seu historial, missão, visão, enquadramento histórico-competitivo, estrutura, composição e orientação estratégica. A segunda parte consiste na descrição teórica, fundamentação e reflexão crítica das várias atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular. Na terceira parte, é apresentado o caso de estudo levado a cabo durante o tirocínio, intitulado «A comunicação nas relações empresariais: o caso da Preh Portugal».

Finalmente, importa referir que a metodologia utilizada para a consecução do caso de estudo supramencionado foi a análise documental, a observação participante, as conversas informais, os inquéritos realizados durante a realização do caso de estudo e a revisão bibliográfica. Na análise documental, os principais instrumentos utilizados foram o Manual do Colaborador da PP, os comunicados internos, a intranet e a plataforma *online* da organização. Sublinhe-se que todos os documentos de apoio à análise documental me foram fornecidos pela organização. Por conseguinte, a observação participante permitiu-me adquirir uma melhor compreensão da informação recolhida, através da procura efetiva do esclarecimento das dúvidas mais relevantes, no que concerne aos procedimentos da organização. Através deste método de recolha de informação obtive informações não presentes em documentos oficiais. Além disto, no decorrer do Estágio, levei a cabo várias conversas informais, não só com o meu supervisor, mas também com vários colaboradores de diferentes áreas da organização. Um dos métodos igualmente utilizados na análise das estratégias de comunicação da PP foi a elaboração de um inquérito, que contou com a resposta de todos os colaboradores afetos à área de Engenharia da PP. Este inquérito é parte integrante de um estudo realizado na PP, no qual se procedeu ao levantamento dos instrumentos de comunicação interna utilizados pela organização e à análise dos mesmos. A revisão da bibliografia sobre o «estado da arte» no âmbito das questões em apreço constituiu uma ferramenta imprescindível para a elaboração e fundamentação teórica dos conceitos afetos aos temas abordados.

1. A Preh Portugal

A PP é uma empresa multinacional de origem alemã, sediada em Portugal na zona industrial norte do Vale do Ave, na Trofa. É uma sociedade por quotas, atualmente representada pelos Gerentes António Lima e José Mendes, tendo sido a primeira unidade produtiva de eletromecânica do Grupo Preh a ser constituída fora da Alemanha, em 1969.

Atualmente a PP dedica-se à produção de componentes eletrónicos para a indústria automóvel, nomeadamente à produção de placas eletrónicas, componentes injetados em plástico, pintura de componentes injetados e montagem do produto.

Esta empresa contribui, desde a sua origem, para a dinamização económica e social da região, na medida em que emprega cerca de 500 pessoas. Tira igualmente partido da sua vantajosa situação geográfica, dadas as ligações viárias, aéreas e portuárias com outros países europeus de que beneficia. Sublinhe-se também a ligação privilegiada da Preh Portugal à cidade de Braga, onde, aquando da sua fundação, se localizava a Grundig, uma fábrica criada em 1965 em Portugal, com a qual a Preh mantinha estreitas relações comerciais (vd. *infra* Figura 1).



Figura 1: Localização no mapa da Preh Portugal.

1.1. O Grupo Preh

O Grupo Preh foi fundado a 11 de março de 1919 por Jakob Preh, em Bad Neustadt a.d. Saale, na Alemanha. Inicialmente instalada num velho restaurante e constituída por 200 funcionários, a empresa começou por produzir peças e acessórios elétricos. Mais tarde, contudo, com a chegada da «idade de ouro» do rádio, a Jakob Preh tornou-se um dos primeiros fabricantes alemães no Mundo

a comercializar um recetor de rádio, o Preh Funk, que constituiu um marco na história desta organização.

Este grupo empresarial alemão, que se dedica atualmente ao desenvolvimento e produção de componentes para a indústria automóvel, tem vindo a expandir-se internacionalmente nos últimos anos, tendo como sócio maioritário, desde 2011, o grupo chinês Ningbo Joyson Electronic.

Já com mais de nove décadas de experiência na área de negócio automóvel, o grupo Preh emprega atualmente 5504 trabalhadores a tempo inteiro, não contando com estagiários (vd. *infra* Tabela 1), distribuídos pelas diferentes empresas, localizadas na Alemanha (Preh GmbH e Preh IMA Automation), em Portugal (Preh Portugal), na Roménia (Preh Roménia), no México e nos Estados Unidos (Preh NAFTA) e na China (Preh China).

Tabela 1: Distribuição dos colaboradores do Grupo Preh em Junho de 2016 e Setembro de 2016.
Fonte: comunicados internos n.º 21/2016 e 27/2016.

| Distribuição de colaboradores do Grupo Preh | | |
|--|-----------------------------|----------------------|
| Designação da Empresa | N.º de colaboradores | |
| | Junho 2016 | Setembro 2016 |
| Preh GmbH, Bad Neustadt | 1523 | 1558 |
| Preh IMA Automation Group | 641 | 674 |
| Preh NAFTA | 1117 | 1081 |
| Preh Portugal | 553 | 544 |
| Preh Roménia | 948 | 1005 |
| Preh China Automotive | 580 | 642 |
| Colaboradores em formação | 111 | 142 |
| Total | 5473 | 5646 |

1.2. Enquadramento histórico-competitivo da Preh Portugal

Cronologicamente, desde a sua constituição, são várias as decisões estratégicas que, pela sua importância e competitividade, marcaram a evolução física e industrial da PP nos seus diversos mercados de atuação.

No início da sua atividade, em 1970, a então designada por Electromecânica Portuguesa Preh, Lda., começou por se dedicar à produção de componentes eletromecânicos para rádios, televisões e vídeos, logrando alcançar, a partir de 1982 uma significativa expansão do seu mercado-alvo através da montagem de cabos para a multinacional International Business Machines (IBM).

Seguidamente, a par da indústria eletrónica, e impulsionada pela envolvente competitiva do seu mercado de atuação, a Preh iniciou, em 1992, um novo ramo de atividade: a produção de componentes para a indústria automóvel. Assim, desde esse ano, devido ao aumento do seu volume de negócios em áreas distintas, foram criadas diferentes empresas subsidiárias: a Preh Teconex – Interconexões e Tecnologias, Lda.; a Preh Intermex – Tecnologias Eletromecânicas, Lda.; e a Preh II – Indústria de Interconexões, Lda. Em 2003, a PP decide abandonar o negócio de interconexões, descentralizando todas as suas atividades e dando início a um percurso expansivo na área da eletrónica automóvel e industrial. Seguiram-se anos de desenvolvimento, investimento e introdução de tecnologias e produtos com o objetivo de manter a competitividade da empresa. O ano de 2005 representa um momento de viragem para a PP que, tendo já todos os processos de montagem em funcionamento semiautomático e automático, iniciou também o processo de tratamento de superfícies plásticas.

Atualmente, e como referido anteriormente, toda a atividade da PP encontra-se em exclusivo dedicada ao mercado automóvel, abrangendo positivamente e autonomamente todas as diferentes áreas necessárias à produção dos seus componentes.

1.3. Estrutura e composição organizacional

1.3.1. Espaço físico

Desde a sua origem, a PP vivenciou várias transformações no seu espaço físico, nomeadamente reestruturações e ampliações. Deste modo, importa referir que esta organização prevê, no corrente ano 2016/2017, aumentar consideravelmente as suas áreas produtivas, o que obrigará a uma consequente reorganização das suas instalações e áreas administrativas, com vista a uma agilização de procedimentos e a um aumento da produtividade laboral.

A PP encontra-se atualmente dividida em quatro grandes superfícies, de acordo com as respetivas divisões, nomeadamente: Receção de Materiais, Armazém Central, Produção e Escritórios; Armazém de expedição, Gerência, Contabilidade e *Controlling*; Laboratório de Qualidade, Posto Médico, Vestiários e Centro de Cultura e Desporto; e Armazém de matéria-prima e embalagem.

1.3.2. Organização interna

A PP é uma empresa produtiva constituída por vários departamentos com funções distintas e devidamente definidas: Gerência, Secretariado, Ambiente, Finanças & *Controlling*, Recursos Humanos, Informática & Organização, Logística, Engenharia, Produção Automóvel, Qualidade e Fabricação & Eletrónica (vd. organograma *infra* Anexo IV). A relação indispensável entre as atividades afetas aos principais departamentos é mais facilmente inteligível através do esquema que se segue:

Fluxo de atividades departamentais da PP

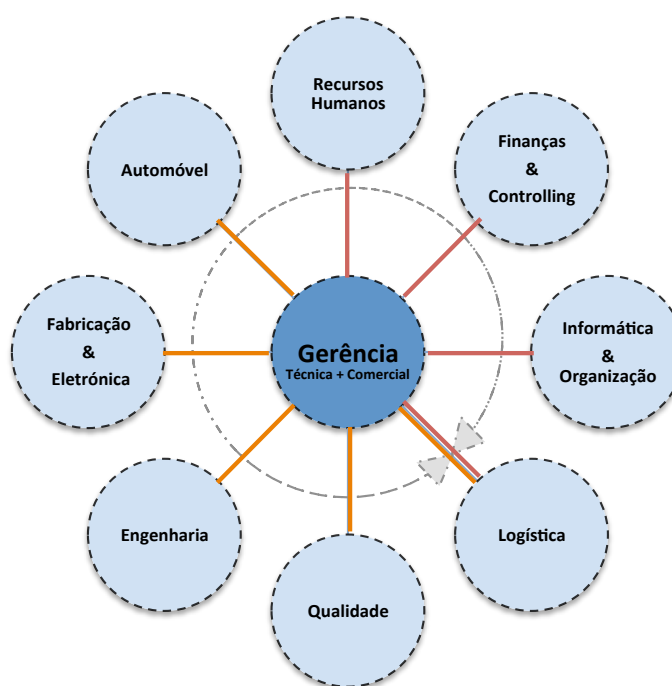


Figura 2: Ciclo relacional dos principais departamentos da PP.

Reportando diretamente à Gerência, todos os departamentos apresentam entre si uma relação óbvia de interdependência (vd. *supra* Figura 2).

O Departamento de Recursos Humanos é responsável por todas as questões inerentes à contratação de trabalhadores. Tem assim a seu cargo o recrutamento, seleção, acolhimento e integração de pessoas, a realização de ações de formação de índole vária, incluindo o ajustamento de competências pessoais às exigências departamentais e organizacionais, e ainda a avaliação de desempenho/satisfação de todos os colaboradores da PP.

O Departamento de Informática & Organização encontra-se dividido em duas áreas: a área de aplicações, onde é gerido não só o Enterprise Resource Planning (ERP) – o SAP: Systems

Applications and Products –, mas também o desenvolvimento e suporte de soluções adicionais para o negócio; e a área de sistemas, onde é gerido todo o *hardware* da empresa, desde os computadores, servidores, telefones, video-vigilância e *backups* de servidores.

O Departamento de Finanças & Controlling é responsável por todas as questões de índole financeira, designadamente pela organização de toda a contabilidade geral e analítica da empresa, pela preparação de todos os relatórios que são enviados para a Alemanha (Preh GmbH), pela receção e conferência de todos os documentos contabilísticos/financeiros/fiscais, pela elaboração do plano anual, das previsões semestrais e de análises diversas (margens dos produtos, cálculo de custos dos produtos, consumos suplementares, estudo dos desvios de valores planeados vs valores reais). Por outro lado, este Departamento também é responsável pelo preenchimento de inquéritos para o Instituto Nacional de Estatística (INE), nos quais são facultados dados de vendas, de importações e de exportações da PP, pela realização de referências de redução de custos, pelo controlo dos investimentos e pela candidatura e acompanhamento de projetos de investimento, designadamente no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN, PT2020).

O Departamento da Logística visa a gestão da secção das Compras, dos materiais e do Planeamento e apoio a clientes. Numa primeira fase, a secção das Compras é responsável por prospectar e consultar o mercado fornecedor, por seleccionar fornecedores, por colaborar nas auditorias a fornecedores, por avaliar o desempenho destes e por definir e implementar acções de melhoria contínua no domínio da organização interna da secção. De seguida, a gestão de materiais garante a gestão e supervisão dos fornecedores, qualificando-os através de auditorias. Além disto, este Departamento também trata de supervisionar e otimizar o fluxo de materiais e a ocupação dos armazéns, garantindo o cumprimento do plano de custos estabelecido para as várias áreas. A secção do Planeamento e Assistência a Fornecedores elabora mapas e gráficos indispensáveis ao cálculo das necessidades de pessoal nas linhas, executa os planos das linhas de produção e fabricação (assegurando o mais possível o cumprimento de prazos, o fluxo de trabalho e o aumento da produtividade) e acompanha os objetivos definidos através da elaboração de indicadores. A secção em apreço é responsável pela gestão de reclamações, pelo seguimento e elaboração de planos de acção, pelo apoio à realização de auditorias a fornecedores, pela elaboração de indicadores e pelo controlo da entrada de materiais.

O Departamento da Qualidade é responsável pelo planeamento da qualidade, pela assistência a clientes, pela supervisão das várias atividades realizadas nos diferentes departamentos (injeção de plásticos, pintura, eletrónica e montagem) e pelo desenvolvimento e gestão de todo o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da PP.

O Departamento de Engenharia é responsável por apoiar e assegurar o correto funcionamento da área da Fabricação, bem como pelo Processo de Desenvolvimento do Produto (PDP), pela Engenharia de Processo e pela Manutenção. Esta última divide-se, por um lado, em Manutenção de Ferramentas (moldes) e, por outro lado, em Manutenção Geral (máquinas e equipamentos). Esta visa assegurar toda a manutenção da PP, estando subdividida em quatro tipos: curativa, preventiva, preditiva e de melhoria.

O Departamento da Fabricação & Eletrónica incorpora três áreas distintas, nomeadamente: Injeção de Plásticos, Pintura e *Semi Metalic Disc* (SMD). Em primeiro lugar, a Injeção de Plásticos é responsável pela preparação da matéria prima (desumidificação), injeção plástica, injeção por *overmolding* e inspeção visual. Seguidamente, a Pintura trata da preparação das peças a pintar, da preparação da tinta, da pintura automática, da inspeção visual a 100% e do controlo de cor e brilho. Finalmente, o SMD é a área responsável pela produção de placas eletrónicas, integrando oito processos distintos, designadamente: Laser (identificação dos Printed Circuit Boards [PCB] com matrix-code), Pick and Place (colocação dos componentes SMD nos PCB); verificação ótica (AOI) dos PCB; Solda seletiva (soldagem dos componentes); Inserção de pinos; In-Circuit Test (ICT) e programação (testar eletricamente a placa e programar os microcontroladores); *Coating* (deposição de verniz); e Corte (separação final dos PCB).

O Departamento Automóvel destina-se à gestão operacional de todos os recursos da área produtiva: quantidade, qualidade e prazos. Isto é, garante a produção e montagem final dos produtos desenvolvidos na PP, assegurando a funcionalidade e qualidades dos mesmos e dos meios de produção e assegurando também o cumprimento dos prazos de envio. Finalmente, gere todos os recursos humanos que efetuam estes trabalhos.

1.4. Orientação estratégica atual

1.4.1. Áreas de negócio e *Core Business*

Atualmente a PP atua em duas grandes áreas de negócio. A área de atuação de maior destaque é a que diz respeito à produção de componentes eletrónicos para a indústria automóvel, que se caracteriza por ser um subsetor de elevada importância estratégica na indústria automóvel portuguesa. A outra área de negócio da PP, e que se apresenta com um elevado potencial, é a dos moldes e equipamento industrial. Esta área tem como principal atividade o desenvolvimento e a construção de ferramentas e de equipamento industrial. Apesar de exportar a maior parte dos seus moldes, a PP também desenvolve e produz ferramentas e equipamento industrial para uso interno da empresa.

Os produtos Preh detêm nos dias de hoje um alto nível de reconhecimento além-fronteiras, estando associados a uma forte política de qualidade e confiança, o que potencia uma maior aceitação e procura por parte de outros mercados.

De um modo geral, os principais produtos fabricados na PP, cuja atividade, como já referido, está centralizada na eletrônica automóvel, são:

- *Car HMI – Climate Control*
- *Car HMI – Center Stacks;*
- *Car HMI – Center Controls;*
- *Switches;*
- *Commercial Vehicle HMI.*

Importa ainda referir que os produtos da PP são todos produzidos de acordo com as necessidades do cliente, o que implica uma produção com um elevado grau de exigência e de flexibilidade.

1.4.2. Clientes, mercados de atuação e posição concorrencial

A PP adoptou um conjunto de procedimentos bem estruturados, incluído de processos inovadores, que imprimem aos seus produtos segurança, eficácia e conforto ambiental.

Como se observa na seguinte Figura 3, os principais clientes da PP são, por ordem decrescente de vendas atuais, o Grupo BMW, a Ford, o Grupo VW/Audi/Seat/Skoda, a GM/Opel/Vauxhall, a Daimler, entre outros. Além destas, mais recentemente, também as outras empresas do Grupo Preh formam parte dos seus principais clientes, uma vez que a PP iniciou em Janeiro de 2016 uma nova área de negócios, que, apesar de estar ainda em desenvolvimento, apresenta já no contexto das receitas totais um peso significativo: a construção e exportação de equipamentos para todo o Grupo Preh.

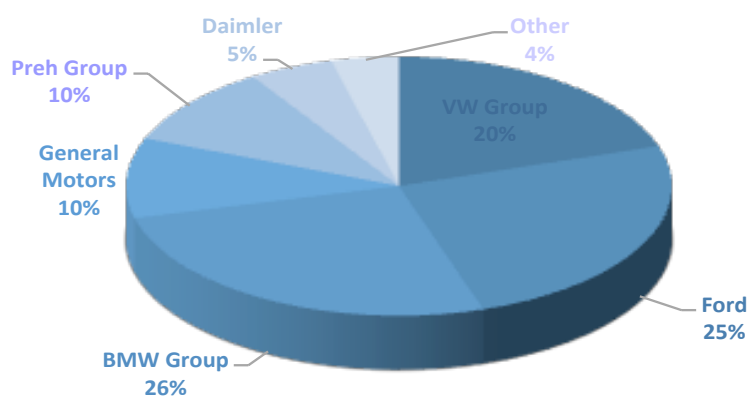


Figura 3: Principais clientes da Preh Portugal.

Fonte: *Newsletter «InsidePreh Group»* 1/2016.

No que respeita aos mercados de atuação, a PP produz principalmente para a União Europeia, em especial para a Alemanha, reconhecida pela qualidade da sua indústria automóvel, mas também para a Espanha, para a República Checa e para a Polónia. Importa também destacar os mercados chinês e americano, nos quais a PP prevê apostar mais fortemente num futuro próximo, uma vez que já se encontram atualmente em forte expansão dentro do Grupo Preh.

No atinente à posição concorrencial, as principais estratégias de competitividade são definidas na Alemanha. Apesar de Portugal ser um país de grandes produtores de componentes para a indústria automóvel, a PP, que exporta praticamente toda a sua produção e cujos produtos são concebidos à medida do cliente, tem a vantagem de já ser reconhecida como fornecedora internacional. Com efeito, esta unidade produtiva de capital alemão não compete diretamente com empresas congéneres nacionais, produzindo fundamentalmente para o mercado externo.

2. Desenvolvimento do Estágio Curricular

2.1. Apresentação do Estágio Curricular

A opção pela realização de um Estágio Curricular é uma das etapas afetas à conclusão do MLRE, pelo que desde o primeiro ano deste Mestrado todos os alunos são devidamente preparados e encaminhados no sentido de perspectivarem cinco meses de muito trabalho, de aprendizagem e de aquisição de conhecimentos.

Considerando que a opção pela realização deste Estágio Curricular seria a forma mais eficaz de colocar em prática as competências e saberes adquiridos ao longo do curso, em finais de Fevereiro de 2016 iniciei o processo de procura de uma entidade acolhedora do meu Estágio, procedendo ao envio de diversas candidaturas espontâneas.

Durante o mês de março de 2016 recebi várias respostas, entre as quais a marcação de uma reunião para abril de 2016 com os responsáveis da Preh Portugal. Após um primeiro contacto, fiquei desde logo muito entusiasmada com a aliciante possibilidade de realizar a minha experiência pré-profissional nesta organização multinacional, que se mostrou extremamente interessada em acolher-me como estagiária. Seguiram-se mais duas reuniões, nas quais foram definidas as atividades e as funções que eu iria desempenhar (vd. Plano de Estágio *infra* Anexo III). De referir que este Estágio foi-me apresentado, em parte, como um desafio, quer para mim, quer para a PP, uma vez que a empresa pretendia que eu me debruçasse sobre a eventual necessidade de uma nova função inerente à área da comunicação e ao Departamento de Engenharia.

Por fim, após oficialização de todos os documentos, o início do tirocínio ficou agendado para o dia 19 de setembro de 2016.

2.1.1. Expectativas

No início deste período de aprendizagem eram várias as expectativas e receios em relação ao Estágio e à Entidade de Acolhimento. Tinha como premissa principal encontrar um espaço de trabalho onde pudesse desenvolver, aplicar e aprofundar a formação já iniciada no curso. Esperava poder vir a enriquecer os meus conhecimentos e competências e ambicionava também que as atividades que viesse a desenvolver, com genuíno empenhamento, constituíssem uma mais-valia para a empresa que me acolheu.

Uma vez que a minha formação académica me permitiu adquirir conhecimentos teóricos e desenvolver competências no âmbito do mundo empresarial, institucional, económico e

intercultural, ambicionava ter oportunidades únicas, através da realização deste Estágio, de contactar com diferentes realidades comerciais e culturais, colocando sempre que possível em prática as minhas competências linguísticas, designadamente as Línguas Inglesa e Espanhola e, ainda que num nível inicial de aprendizagem, também a Língua Alemã.

Por um lado, aspirava contactar com equipas multidisciplinares, a fim de experienciar métodos e estratégias distintas; por outro lado, almejava alcançar, tanto quanto possível, um nível satisfatório de autonomia no desempenho das várias tarefas, através da compreensão das mais variadas problemáticas e da conceção de soluções práticas. Finalmente, perspectivava que este Estágio contribuisse fortemente para a abertura de oportunidades aliciantes neste e noutros mercados de trabalho.

2.1.2. Primeiro contacto com a empresa

O primeiro dia de Estágio na PP destinou-se ao acolhimento e integração.

Fui recebida no dia 19 de setembro de 2016 pelo Dr. Henrique Soares, Diretor dos Recursos Humanos, que me deu as boas-vindas e fez uma breve apresentação da empresa: regras, procedimentos e esclarecimentos iniciais. De seguida, fui reenchaminhada para o Departamento de Engenharia, onde viria a desempenhar grande parte das funções que me foram atribuídas. Fui aqui acolhida pelo meu supervisor de Estágio, o Engº José Cavaleiro, que me apresentou a todos os colaboradores deste Departamento. Por conseguinte, fui apresentada à Filipa Ribeiro, Assistente Administrativa de Engenharia, que me ajudou nas questões informáticas e logísticas, nomeadamente, na validação de acessos, na requisição de um suporte para o computador, de uma base para o rato e de um conjunto de equipamento de Electrostatic Discharge (ESD), necessário para aceder às áreas produtivas do SMD e da montagem.

Num breve *meeting*, o Engº José Cavaleiro procedeu a uma breve explicação do funcionamento do diretório informático da PP e a uma contextualização oral das principais atividades comerciais e administrativas da responsabilidade do Departamento de Engenharia, facultando-me informações e documentos que me permitiram compreender a respetiva dinâmica e incumbindo-me de realizar pesquisas sobre algumas matérias necessárias para a realização da primeira atividade.

Durante a primeira semana de Estágio integrei um plano de acolhimento, cujo principal objetivo foi familiarizar-me com as instalações e com todas as áreas e departamentos da organização, em especial com alguns colaboradores de outros departamentos, com os quais viria a trabalhar mais frequentemente. Desta forma, ainda no primeiro dia, visitei a área da pintura com o

respetivo responsável. Visitei posteriormente os armazéns, as área da Eletrónica, da Montagem, da Manutenção e Injeção de Plásticos, Financeira e outras.

Uma vez que a produção de componentes para a indústria automóvel era um setor completamente novo para mim, envolvendo processos e mecanismos que desconhecia em absoluto, senti que o plano de acolhimento e a forma como este estava organizado se revelou muito produtivo para o meu tirocínio. A forma estruturada e competente com que fui acolhida na PP permitiu-me compreender profundamente o fluxo de materiais, cada uma das suas etapas e as funções específicas de cada área, proporcionando-me uma rápida integração e uma perceção eficaz do funcionamento, da interação e do *core business* da organização.

2.1.3. Instrumentos de trabalho

No dia em que cheguei à PP, já me tinham sido destinados uma secretária e um computador devidamente equipado com o *software* necessário, um telefone fixo, um telefone portátil e algum material de escritório. À minha chegada, como já referi, também recebi um conjunto de equipamento ESD, de uso obrigatório nas áreas produtivas. Este equipamento é composto por uns sapatos e por uma bata (vd. *infra* Figura 4), fabricados com materiais condutores, que previnem a acumulação de cargas e que evitam os efeitos da descarga eletroestática nos componentes eletrónicos, impedindo assim que estes fiquem danificados ou degradados. Com efeito, aquando da entrada na respetiva Electrostatic Protective Area (EPA), cada colaborador é obrigado a realizar um teste ao seu equipamento, recorrendo para tal a um outro equipamento específico de verificação de proteção individual ESD, que existe junto às portas de entrada de cada uma dessas áreas (vd. *infra* Figura 5).



Figura 4: Botas e Bata ESD.

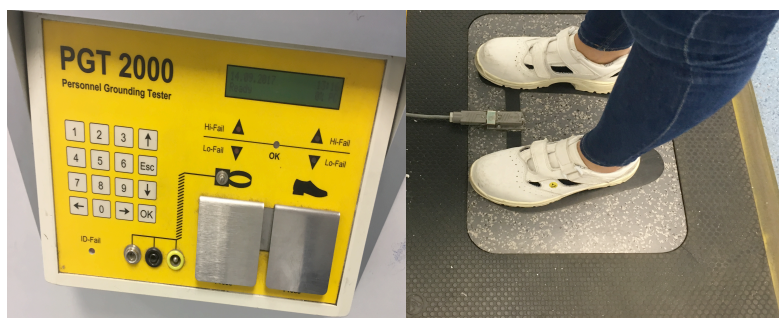


Figura 5: Equipamento de verificação de proteção individual ESD.

Ao longo do Estágio pude utilizar diariamente algumas das ferramentas de trabalho que me permitiram desenvolver e aprofundar competências úteis, tais como: o pacote Microsoft Office, em particular, o Word, o Excel e o PowerPoint. Estas ferramentas revelaram-se fundamentais para a realização de múltiplas atividades de organização, análise e gestão, permitindo-me redigir e processar textos e informações, executar gráficos, analisar valores, filtrar e armazenar dados, elaborar bases de dados, apresentar resultados e realizar diversas apresentações.

O correio electrónico, neste caso o Lotus Notes, é obviamente um instrumento de trabalho essencial para a comunicação interna e externa da organização. Este sistema permitiu-me comunicar, arquivar, receber e transmitir informações, agendar reuniões, verificar a disponibilidade de salas e comunicar instantaneamente através do Lotus Sametime.

O *software* de gestão utilizado pela empresa, o System Applications Products (SAP), é uma ferramenta utilizada por todo o Grupo Preh. Trata-se de um instrumento de trabalho que apresenta diversas funcionalidades, pelo que ao longo do tempo tiveram que me ensinar a utilizá-lo corretamente.

Outra ferramenta que utilizei foi a Intranet, um instrumento de uso exclusivo dos colaboradores internos da organização, que me permitiu, entre outras tarefas, criar instruções de trabalho. Estas instruções descrevem as várias fases de montagem de um produto e servem como ponto de partida para formar os colaboradores da área da Fabricação no desempenho das suas funções. Na verdade, no contexto de uma empresa como a Preh Portugal, com solicitações constantes de colaboradores, de fornecedores e da casa-mãe, também a Internet se revelou um instrumentos de trabalho fundamental para as tarefas mais básicas ao nível da comunicação. Este recurso multifuncional permitiu-me dissipar dúvidas pontuais e aceder às mais diversas informações e serviços de forma rápida.

2.1.4. Competências linguísticas

As questões linguísticas e culturais são dois tópicos de crescente interesse no seio das organizações multinacionais, pelo que a comunicação multilíngue revelou-se uma competência indispensável para o desempenho das funções que me foram atribuídas.

Na PP, além da Língua Portuguesa e dependendo da área, a maioria dos colaboradores é proeficiente em Língua Inglesa, a língua franca do Grupo Preh. Contudo, esta pode não ser suficiente para satisfazer todas as necessidades de comunicação. Assim, uma vez que a Preh é uma multinacional de origem alemã, o domínio da Língua Alemã, um requisito obrigatório apenas para algumas funções, torna-se igualmente uma mais valia. Por outro lado, como a Preh se encontra presente em vários países, nomeadamente no México, na China e na Roménia, são igualmente valorizados conhecimentos da Língua Espanhola, Chinesa e Romena.

Ao longo deste Estágio tive assim a oportunidade de usar diariamente a Língua Inglesa, de forma ativa e passiva, principalmente através da leitura e produção de documentos e de mensagens de correio eletrónico. Apesar de com menos frequência, tive igualmente oportunidade de falar Espanhol, através do contacto com fornecedores e com visitas de colegas de trabalho da Preh México. Pude ainda pôr em prática os meus conhecimentos de Língua Alemã, o que se revelou muito estimulante, pois apesar de não ter tido Alemão ao longo da minha formação académica propriamente dita, frequentei diversos cursos livres com vista à aprendizagem desta língua germânica.

Em suma, o Estágio Curricular em apreço revelou-se um desafio prático extremamente estimulante devido não só ao contacto com outras línguas e culturas, mas também à aquisição de conhecimentos técnicos inerentes à área de atuação da empresa.

2.2. Atividades desenvolvidas

Ao longo do Estágio Curricular exerci fundamentalmente funções de âmbito administrativo, comercial e comunicacional no Departamento de Engenharia (vd. Plano de Estágio *infra* Anexo III). A partir do dia 24 de outubro de 2016, prestei igualmente apoio ao Departamento de Compras, em especial à área das Compras Estratégicas.

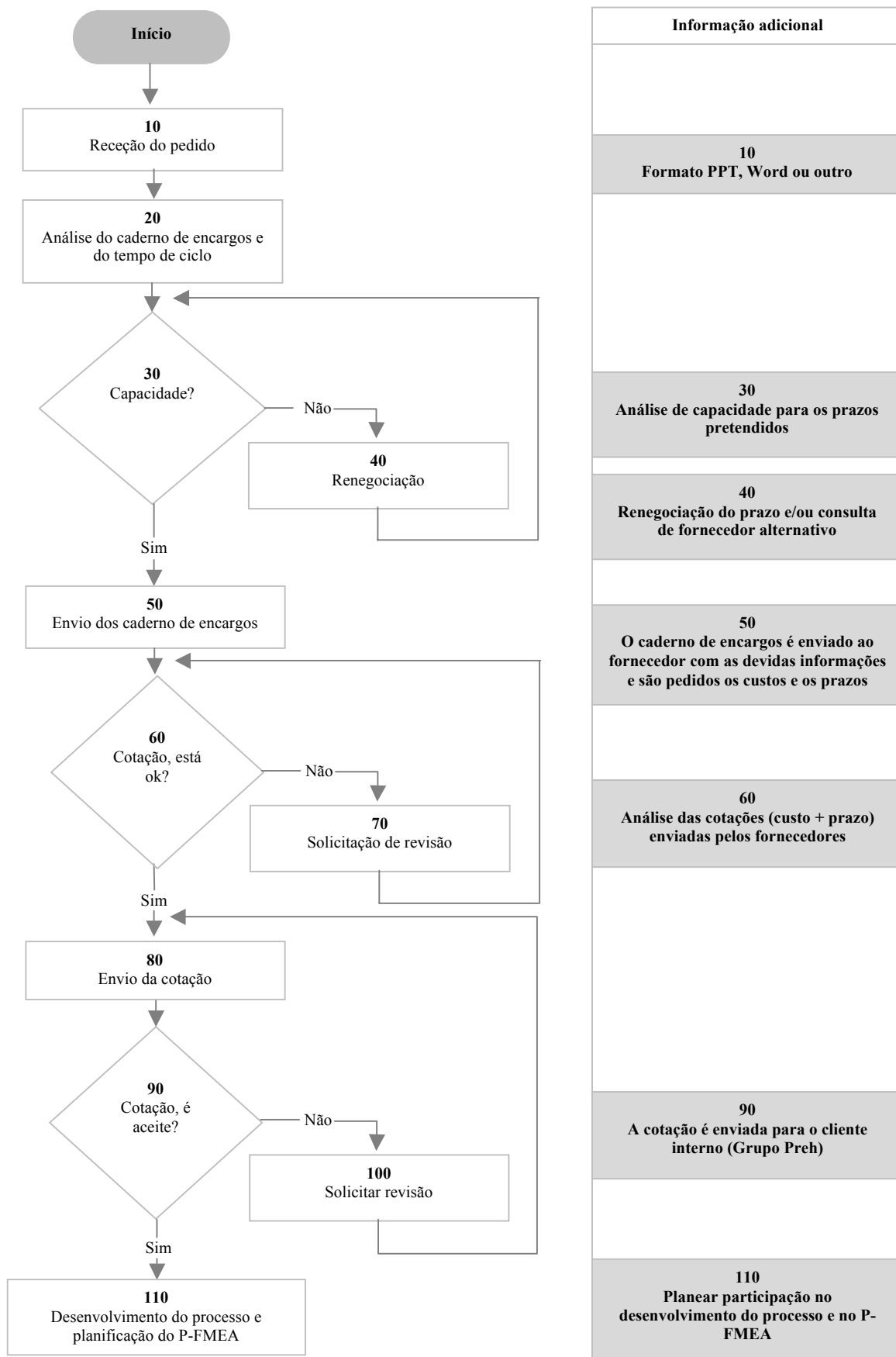
No Departamento de Engenharia, trabalhei diretamente com a Engenharia de Processo, responsável por assegurar um processo rápido e de qualidade a todos os projetos, tratando essencialmente dos processos de fabrico, do planeamento (mediante o tempo de ciclo), e, por fim, da melhoria após aprovação. Acompanhei, em particular, o trabalho desenvolvido pela área de apoio ao PDP, nomeadamente todo o processo administrativo e comercial afeto à construção de

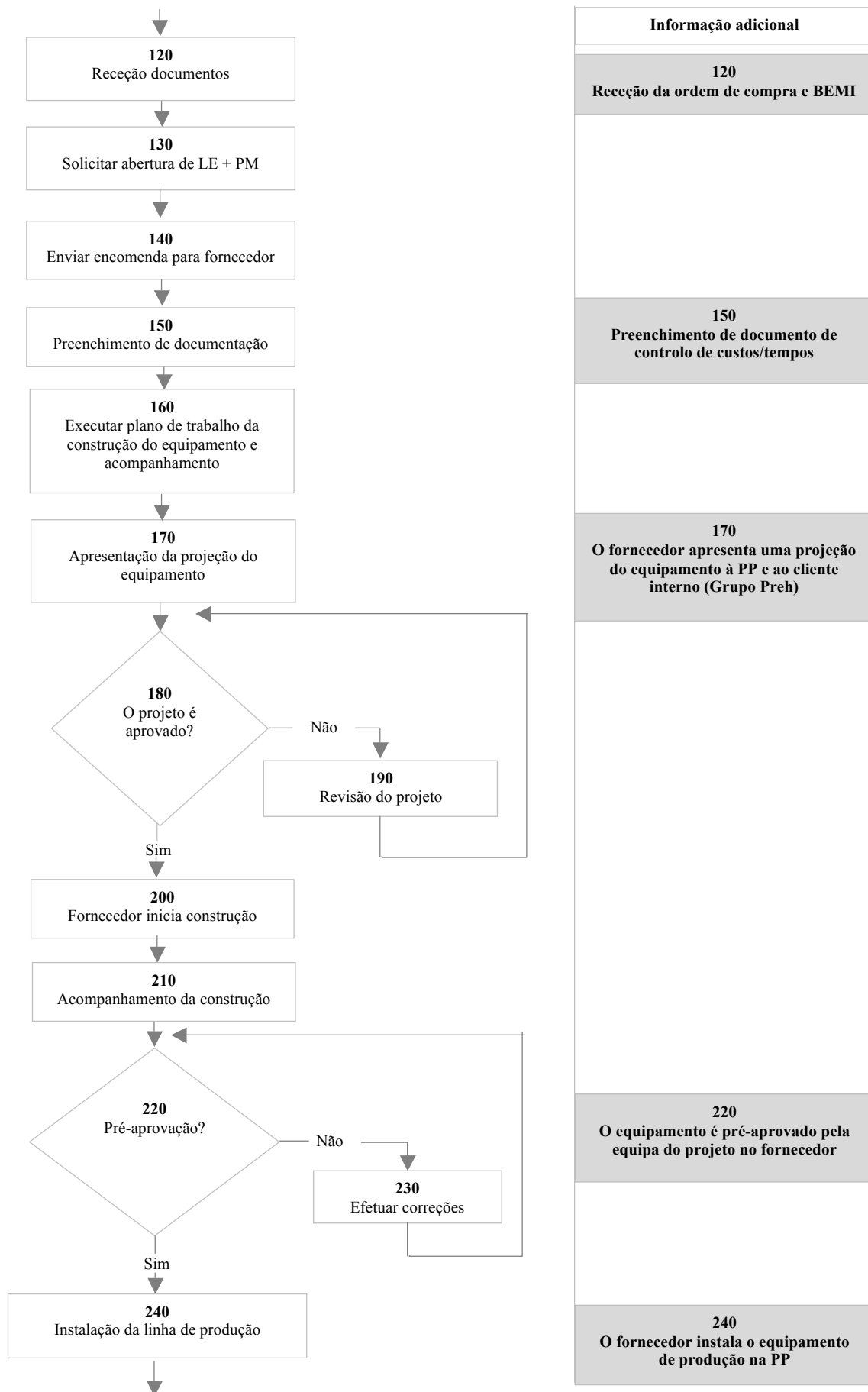
máquinas e equipamentos, que são por sua vez necessários para a produção dos componentes fabricados pela Preh. Contextualizando, a área de apoio ao PDP foi criada durante o ano de 2015 e é responsável por todas as atividades realizadas antes da entrada dos produtos de produção em série, ou seja, pelo Research & Development (R&D) e pela montagem (*software* & End of Line Test [EOL]), e injeção de plásticos. Assim, enquanto a equipa de R&D participa no desenvolvimento mecânico dos produtos juntamente com a equipa de desenvolvimento da Alemanha, a área da montagem é responsável pela construção de máquinas e equipamentos necessários à produção de dado artigo, o *software* & EOL é responsável pela programação das máquinas e pela realização do EOL e, finalmente, a injeção de plásticos garante a construção de moldes para peças plásticas.

No Departamento de Compras — onde são definidos e regulados os processos e meios utilizados para a realização de compras de materiais, ferramentas, equipamentos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes internos e externos — exerci funções ligadas à área comercial. É importante referir que a experiência inicial no Departamento de Engenharia preparou-me para as funções que tive de desenvolver no Departamento de Compras. Pude compreender assim de forma profícua as ligações de um mesmo processo administrativo/comercial entre os vários departamentos. De facto, as atividades que desenvolvi ao longo do Estágio Curricular foram bastante diversificadas, pelo que tentarei fazer uma descrição detalhada quanto possível das mesmas.

2.2.1. *Modus Operandi*

São numerosas as fases administrativas, comerciais, comunicacionais e de desenvolvimento inerentes a cada projeto atribuído pela Preh Alemanha à PP. Assim, o fluxograma abaixo (vd. *infra* Figura 6) explicita o *modus operandi* da empresa, tendo por base a realidade organizacional dos fluxos de comunicação de um projeto na PP. Uma vez que as áreas onde exerci funções foram essencialmente as do Departamento de Engenharia e de Compras, torna-se pertinente tal exposição já que o fluxograma que abaixo se apresenta proporciona uma eficaz perceção das várias atividades que acompanhei e nas quais estive diretamente envolvida ao longo do Estágio.





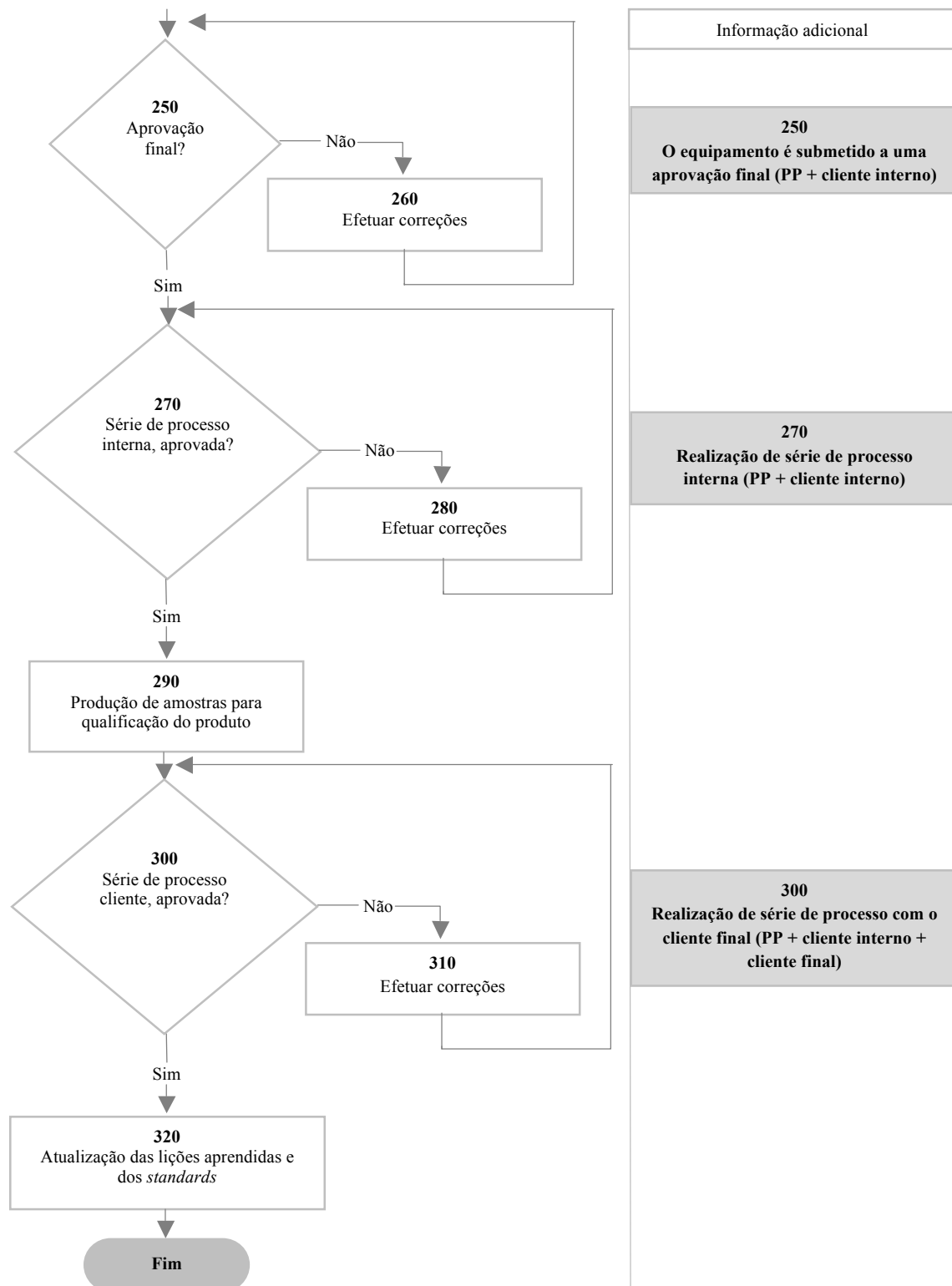


Figura 6: Fluxograma da comunicação organizacional dos projetos da PP.

2.2.2. Atividades de organização

A organização é um aspeto fundamental em qualquer empresa, em particular quando a comunicação é internacional, uma vez que permite obter um maior controlo e previsibilidade dos processos, aumentando a produtividade no trabalho.

Primeiramente, é importante referir que a PP implementou há alguns anos a conhecida Metodologia dos 5S's, que consiste em executar processos de melhoria contínua das condições de trabalho e que é representada por cinco fases, designadas por cinco palavras japonesas: *seiri* (separar), *seiton* (ordenar), *seiso* (limpar), *seiketsu* (normalizar) e *shitsuke* (rigor). Um dos processos administrativos implementado pela área da Qualidade da PP, integrado na Metodologia dos 5S's, que tive a oportunidade de gerir prende-se com os planos de manutenção autónoma. Estes são planos que visam garantir uma melhor organização do espaço de trabalho de cada colaborador (vd. *infra* Figura 7). Como tal, o meu trabalho consistiu essencialmente em reunir os dados necessários e atualizar/criar os planos de manutenção autónoma de cada colaborador do Departamento de Engenharia, garantindo a qualidade no processo.







| preh | | Plano de manutenção autónoma Gabinete Processo e Automatização | | 5S | | | |
|---|--------------------------------|---|--|-------------------------|---------------|-------------------------|-------------------|
|  | | Posto de Trabalho | | J. Oliveira | | | |
| | | Data | | 10/11/17 | | | |
| | | Criado por | | J. Oliveira | | | |
| | | Verificado por | | J. Oliveira | | | |
| | | Legenda | | | | | |
| | | 1. Telefone | | | | | |
| | | 2. Pendentes | | | | | |
| | | 3. Monitor e Acessórios | | | | | |
| | | 4. Mesa | | | | | |
| | | 5. Gavetas | | | | | |
| | | 6. Chão | | | | | |
| | | 7. Diversos | | | | | |
| | | 8. Balde do lixo | | | | | |
| | | 9. Sapatos | | | | | |
| | | 10. Calendário | | | | | |
| Nº seq. | Posto / Local | Ação | Metodologia | Meios necessários | Periodicidade | Executar em | Responsabilidade |
| 1, 2 e 7 | Telefone, Pendentes e Diversos |  | Deixar arrumado, como indicado na fotografia | - | 1 x dia | Fim do dia | Elisabete Cardoso |
| 3 | Monitor e acessórios |  | Limpeza do monitor e acessórios | Pano e líquido próprio | 1 x semana | 6ª feira | Elisabete Cardoso |
| 4 e 5 | Mesa e gavetas |  | Limpeza da parte superior e gavetas/portas | Pano papel e detergente | 1 x semana | 3ª feira | Op. Limpeza |
| 6 | Chão |  | Limpeza do chão | Balde e esfregona | 1 x semana | 3ª feira | Op. Limpeza |
| 8 | Balde do Lixo |  | Limpeza do chão | | 1 x semana | 1. Diária 2. Semanal | Op. Limpeza |

Figura 7: Plano de manutenção autónoma.

Ainda numa primeira fase, fui responsável por preparar, organizar, analisar e arquivar documentos e correspondências diversas afetos à área administrativa do Departamento de

Engenharia. Seguidamente, de forma a inteirar-me dos vários processos do Departamento, fui também responsável pelas seguintes tarefas:

- Gestão de reuniões;
- Impressão, recolha e entrega de documentos;
- Elaboração de relatórios;
- Revisão de atas e de outros documentos em formato digital.

Além disto, ao longo de todo o Estágio, fui igualmente incumbida de atualizar a base de dados geral dos fornecedores habituais e dos potenciais fornecedores da área de Engenharia de Processo. Esta atividade implicou pesquisar e filtrar informações, reunir apresentações, criar hiperligações e reorganizar as bases de dados já existentes.

Em última instância, torna-se importante salientar que todas estas atividades que realizei no âmbito da organização administrativa, apesar de rotineiras, proporcionaram-me uma primeira visão da cultura organizacional do Departamento e dos processos afetos à mesma. Estas atividades revelaram-se de extrema importância, na medida em que contribuíram positivamente para maximizar o meu desempenho em atividades que viria a realizar mais tarde, nomeadamente de apoio à gestão comercial e administrativa.

2.2.3. Atividades de apoio à gestão comercial e administrativa

Estas atividades, realizadas nos Departamentos de Engenharia e de Compras, proporcionaram-me uma visão estruturada do funcionamento da organização, em particular do fluxo de comunicação de algumas tarefas de tronco comum a ambos os departamentos. Uma das tarefas que desempenhei ao longo do Estágio consistiu no acompanhamento de todo o processo envolvente à realização de requisições internas para compras de equipamentos junto do Departamento de Engenharia, incluindo os pedidos de orçamentos aos fornecedores. Acompanhei igualmente a oficialização da requisição de compra, transformando-a numa encomenda ao fornecedor junto do Departamento de Compras (vd. *infra* Figura 8).

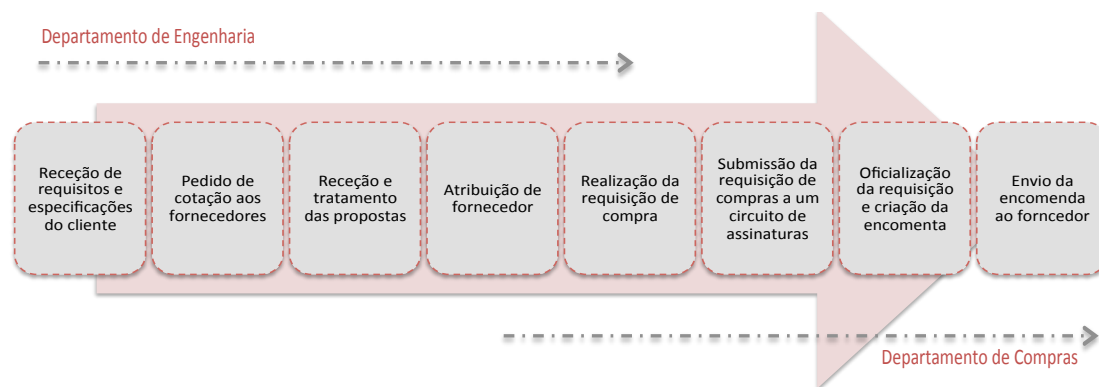


Figura 8: Processo administrativo e comercial de uma compra.

Como se pode observar na Figura 8, os requisitos e especificações técnicas do cliente são transpostos para desenhos e cadernos de encargos e são analisados pela equipa da PP, sendo posteriormente enviados para os vários fornecedores para pedido de cotação. De seguida, as várias propostas são rececionadas e tratadas para elaboração de um quadro comparativo entre cotações, sendo atribuído um fornecedor. Posto isto, em simultâneo com a negociação das condições, procede-se à realização interna da requisição de compra, sendo esta posteriormente encaminhada para um circuito de assinaturas que a oficializa. Finalmente, a requisição de compra redonda numa encomenda que é enviada ao fornecedor, com recurso ao SAP.

Ao longo do Estágio Curricular, foram várias as atividades de cariz administrativo e de cariz técnico que pude acompanhar/realizar no Departamento de Engenharia. Assim, administrativamente, além de entregar e levantar documentação diversa e, por vezes, de encaminhar a mesma para o circuito de assinaturas, também efetuei pedidos de autorização de viagens (vd. *infra* Anexo V), pedidos de autorização de saídas, relatórios de despesas (vd. *infra* Anexo VI), pedidos de horas (vd. *infra* Anexo VII), requisições de transporte e pedidos e impressão de guias de transporte. No SAP, após receber alguma formação base inicial, também desempenhei algumas tarefas, nomeadamente a atualização mensal dos ajustes de tempos dos colaboradores (de cariz administrativo) e a correção de centros de trabalhos e realização de Engineering Change Requests (ECR's) no SAP (de cariz técnico).

Ao longo da minha passagem pelo Departamento de Engenharia, além das atividades de índole administrativa que efetuei, tive a oportunidade de assistir a cerca de dez reuniões técnicas, bem como de proceder ao preenchimento de pedidos de investimento (vd. *infra* Anexo VIII) e à verificação de imobilizados.

Nos últimos meses do Estágio, colaborei numa outra atividade que consistiu em, conjuntamente com uma equipa de trabalho multifuncional previamente estabelecida, proceder a um estudo de todos os fluxos de comunicação organizacional da empresa¹. Para tal, numa primeira fase, fiz um levantamento dos vários procedimentos existentes em todas as áreas da empresa, visando a padronização e formalização de novos procedimentos; numa segunda fase procedi à transcrição e análise de tais procedimentos, evidenciando os fluxos de comunicação organizacional físicos e administrativos da empresa, bem como relatando algumas observações atuais, os potenciais modos de falhas e ainda anotando outras observações futuras.

As atividades que desempenhei no Departamento de Compras permitiram-me acompanhar e colaborar em tarefas no âmbito dos processos e meios utilizados para a realização de compras de materiais, ferramentas, equipamentos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes internos e externos.

Acompanhei afincadamente as atividades desenvolvidas pelas Compras Estratégicas — uma subárea que assegura o melhor processo de compras para materiais mecânicos (construção de ferramentas), tendo colaborado ativamente nas seguintes tarefas:

- Verificação dos componentes de risco técnico;
- Avaliação das especificações de risco técnico;
- Seleção de fornecedores;
- Negociação das condições de compra;
- Definição dos contratos.

Sublinhe-se que todo este trabalho foi, em parte, desenvolvido conjuntamente com a equipa de projeto, especialmente as decisões estratégicas, uma vez que se trata de uma área que atua numa fase anterior à entrada dos produtos de produção em série, denominada de «Pré-Séries», o que implica uma enorme variabilidade de preços e uma constante necessidade de otimizações nos fornecedores. Além destas tarefas, que implicaram obviamente a aquisição de conhecimentos técnicos, também contactei com os vários processos de gestão administrativa implicados numa correta gestão dos materiais, nomeadamente:

- Organizar internamente a entrada administrativa de materiais, sendo que em casos pontuais urgentes recolhi fisicamente alguns materiais à entrada, conduzindo-os até à expedição;

¹ O levantamento, a transcrição e a análise dos procedimentos intrínsecos aos fluxos de comunicação organizacional da empresa não se encontram incluídos nos «Anexos» porque foi uma atividade desenvolvida em colaboração com outros funcionários da empresa que está sujeita a sigilo profissional.

- Proceder a uma visualização da lista atual de necessidades no SAP;
- Analisar os componentes a comprar;
- Verificar as quantidades dos componentes dos fornecedores no SAP;
- Colocar encomendas;
- Criar materiais no sistema;
- Criar e alterar a Lista de Opções de Fornecimento (LOF) para novos projetos;
- Colocar temporariamente encomendas autorizadas por data indefinida;
- Recolher desenhos 2D e 3D de uma dada referencia (SAP) e enviar para os respetivos fornecedores;
- Verificar as alterações recebidas da Alemanha e do índice de uma dada referência;
- Realizar ordens e encomendas.

Participei também na criação, definição e implementação de um novo modelo de avaliação a fornecedores² em formato Excel, para a subárea de Compras Estratégicas. De um modo geral, as várias tarefas que desenvolvi em conjunto com os responsáveis por esta área, permitiram-me desenvolver competências técnicas essenciais ao desempenho de funções nesta área comercial em particular. A prossecução destas atividades revelou-se igualmente uma oportunidade para conhecer o sistema de gestão da empresa, o SAP, e adquirir conhecimentos essenciais neste domínio.

Outra atividade que desenvolvi junto do Departamento de Compras foi o acompanhamento dos pedidos Kanban, isto é, pedidos de compra para fornecimentos de materiais com uma frequência máxima diária e mínima semanal, criados a partir do SAP e exportados para um ficheiro Excel em forma de listagem de referências, com as quantidades e datas requeridas para a próxima remessa. Os pedidos Kanban são aplicáveis no âmbito da produção ao fornecimento de peças plásticas, embalagens, tintas e etiquetas das encomendas normais ou de programas de remessas previamente comunicados. Desta forma, acompanhei e executei todo o processo que envolvem estes pedidos, fazendo verificações frequentes entre os dados do SAP e o preenchimento do documento Excel e finalmente, preenchendo e imprimindo um documento justificativo das encomendas para posterior envio, por via do correio eletrónico, aos fornecedores.

² O modelo de avaliação a fornecedores não se encontra incluído nos «Anexos» porque foi uma atividade de cariz económico desenvolvida em colaboração com outros funcionários da empresa que está sujeita a sigilo profissional.

Durante o Estágio participei igualmente na definição, supervisão e elaboração de pesquisas/estudos da área, que envolviam as outras empresas do Grupo e que visavam estabelecer decisões operacionais expansionistas nas Compras.

Elaborei também, no final do ano 2016 e início do ano 2017, em conjunto com outros compradores, uma análise estratégica dos preços/custos e de variáveis financeiras que visava a verificação, definição e implementação de ações e decisões referentes às compras a colocar aos fornecedores do ano 2017. Para tal, foi necessário verificar todo o histórico de preços de materiais de produção, equipamentos e serviços. Esta atividade, que demorou cerca de um mês e meio, exigiu atenção detalhada a casos de desvios de procedimentos ou de necessidade de modificações de procedimentos pré-estabelecidos.

2.2.4. Atividades de negociação

Na PP verifica-se uma constante necessidade de agendamento de reuniões com fornecedores habituais para definição de estratégias e prazos e para discutir formas de otimizar um dado projeto. Assim, ao longo do Estágio interagi com vários fornecedores em algumas reuniões em que se discutiu a definição de novas máquinas para montagem de um dado produto ou modificações em máquinas já existentes e/ou em construção, com o intuito de melhorar a qualidade e a eficiência da máquina, bem como a satisfação do cliente e ainda de discutir a negociação de preços. Além disto, também fui convocada para diversas reuniões de apresentação de potenciais fornecedores, o que me permitiu acompanhar não só os planos de identificação de fornecedores da área de atuação da empresa, mas também a participação desta no mercado atual.

Desta forma, colaborei nas ações comerciais então desenvolvidas, registando informações referentes a negociações efetuadas. Criei inclusivamente algumas bases de dados para determinados fornecedores, por forma a agilizar a análise de cotações de um mesmo fornecedor para projetos diferentes, com vista a cálculos de análises de descontos.

2.2.5. Atividades de âmbito linguístico: traduções e apresentações

Como referido anteriormente no início deste capítulo, a comunicação entre a Preh Portugal, os clientes e os fornecedores nacionais e não nacionais é feita oficialmente em Língua Inglesa. Desta forma, uma das minhas responsabilidades ao longo do Estágio foi a de rever os cadernos de encargos — documento onde constam as especificações técnicas a serem enviadas para o fornecedor pela equipa de construção de máquinas da PP —, bem como a de elaborar diversas apresentações. Uma vez que na maioria das apresentações era necessário utilizar essencialmente

linguagem técnica, pude adquirir novas competências linguísticas, na medida em que a prossecução desta tarefa exigiu alguma pesquisa da minha parte.

A primeira apresentação que elaborei e traduzi, segundo a padronização do Grupo, intitulou-se «Project Management Automotive» e foi especialmente produzida para ser apresentada numa auditoria. A apresentação «Modular Assembly Line», que também foi por mim elaborada, foi apresentada numa outra auditoria.

A apresentação intitulada «Matrix Cause-Effect and Equipment Maintenance» incidiu sobre temas relacionados com a área da pintura, que foram depois apresentados num *workshop* na Roménia. Esta apresentação exigiu contactos com os engenheiros e técnicos da pintura, de forma a garantir uma correta transmissão de informação e a elaborar um gráfico de pareto. A apresentação que realizei foi igualmente apresentada num outro *workshop* na Alemanha, em que foram abordados assuntos relacionados com a área do SMD.

A elaboração da apresentação intitulada «New Preh Projects» permitiu-me ter uma visão mais abrangente e um contacto mais intenso com a realidade dos projetos na PP.

Tive ainda a oportunidade de realizar uma outra apresentação, que exigiu igualmente alguma investigação teórica, que consistiu numa proposta de padronização a implementar em todo o Grupo Preh, na área da construção de equipamentos.

Importa referir que além destas apresentações e de outras pontuais que realizei ao longo dos cinco meses de Estágio, também fiquei encarregada de preparar algumas apresentações mensais, nomeadamente uma apresentação sobre os todos os pontos críticos dos vários projetos da PP, por áreas. Esta apresentação, que exigiu contactos constantes com os vários departamentos da empresa, foi posteriormente exibida e discutida na Alemanha, na casa mãe do Grupo, com vista à implementação de soluções de curto, médio e longo prazo.

2.2.6. Outras atividades

Durante o Estágio Curricular, além das diversas atividades anteriormente descritas, também colaborei em pequenas atividades esporádicas, mas consideravelmente relevantes no seio organizacional, a saber:

- Participação em eventos e reuniões;
- Apoio no atendimento telefónico do Departamento de Engenharia;
- Receção e encaminhamento de clientes e fornecedores nacionais e não nacionais;
- Auxílio na organização de reuniões;

- Colaboração no desenvolvimento de melhorias da política de comunicação da empresa;
- Apoio técnico prestado ao Departamento de Engenharia, nomeadamente na criação de Instruções de Trabalho (documento padronizado feito num programa para esse efeito), para as máquinas da secção de «After Market»;
- Criação de planos de trabalho em conjunto com os engenheiros do Processo;
- Realização de estudos e pesquisas de mercado;
- Participação em reuniões técnicas;
- Acompanhamento técnico e administrativo de projetos específicos;
- Análise do correio electrónico da empresa: o IBM Lotus Notes 9;
- Participação na definição de documento de gestão de tempos e custos, posteriormente implementado na empresa;
- Recolha, análise e atualização de documento de gestão da construção de equipamentos;
- Participação ativa na realização de uma análise SWOT que é realizada anualmente a cada Departamento e posteriormente apresentada;
- Participação em conferências telefónicas com os múltiplos clientes do Grupo;
- Realização de uma formação obrigatória no portal do cliente Ford;
- Participação na análise dos objetivos do ano 2016, conforme os indicadores, e na definição dos objetivos do ano 2017 para cada colaborador.

3. A comunicação nas relações empresariais: o caso da Preh Portugal

3.1. Génese

«[...] Uma organização humana é uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha [...]» (Wiio, 1995, citado por Cunha *et al.*, 2007, p. 434).

Atualmente a comunicação assume um papel de crescente importância tanto a nível nacional como internacional, quer dentro de uma empresa, quer fora dela. A informação e os processos de comunicação sempre foram considerados vertentes fundamentais na evolução das organizações. Diga-se em abono da verdade que qualquer organização sucumbiria se os canais de comunicação fossem constantemente interrompidos. A comunicação permite a interação entre superiores e subordinados, facultar informações e modos de agir, facilita a coordenação de funções, permite a realização de reuniões, a utilização dos meios e das ferramentas mais adequadas, entre outros manifestos benefícios.

Uma organização de sucesso implica uma envolvimento da informação e dos processos comunicacionais na sua gestão estratégica e utiliza-os quer como métodos poderosos na integração e ampliação das suas estruturas organizacionais, quer como ferramenta essencial na definição e na gestão das suas potencialidades estratégicas. Através destes instrumentos, uma organização desenvolve funções, toma decisões e identifica a sua rede comunicacional, constituída pelos seus colaboradores, departamentos, áreas de negócio, clientes, fornecedores e parceiros (cf. Westphalen M. H., 1991, p. 5).

A comunicação é também uma vertente muito importante da reputação de uma organização, dado que é indissociável da sua imagem, da sua identidade e da sua cultura corporativa (cf. Sebastião S. P., 2009, p. 27-29). Segundo Van Riel & Fombrum, uma reputação positiva funciona como um íman (2010, p. 36), sendo que o sucesso do sistema de comunicação utilizado tem um impacto positivo na avaliação e perceção dos seus envolventes. De facto, uma imagem corporativa é como um espelho que reflete a identidade da organização (Van Riel & Fombrum, 2010, p. 26). Para que uma organização seja positivamente avaliada neste sentido, é igualmente necessário que todos os seus membros conheçam os objetivos da sua cultura corporativa, na medida em que uma organização deve ser tida pelos seus intervenientes como um órgão único (cf. Rego F., 1986, p. 7-9).

Importa igualmente sublinhar que uma estratégia organizacional eficaz é constituída por fatores comerciais, linguísticos, comunicacionais e relacionais (cf. Kunsch M. K., 2003, p. 170-176). Desta forma, a comunicação nas relações empresariais torna-se imprescindível e, como tal, os fatores culturais internos e externos devem promover, tanto quanto possível, o estabelecimento de relações de negócio apoiadas numa comunicação intercultural consciente e eficaz. Assim, para o sucesso de uma organização é importante estudar os processos comunicacionais e identificar a necessidade de pôr em prática outras e/ou novas medidas com vista a uma melhoria contínua.

3.2. Comunicação organizacional integrada: interna e externa

Numerosos autores enfatizam a importância da comunicação interna e externa no seio do sucesso organizacional. De acordo com Kathalia & Ling, a comunicação é essencial no sucesso e sobrevivência de um negócio, seja nas relações internas entre colaboradores, seja nas relações externas com os seus clientes, fornecedores, entre outros. (2014, p. 274).

Toda a comunicação, seja ela comunicação social, comunicação organizacional, comunicação financeira, comunicação comercial, comunicação ambiental, entre outros tipos de comunicação, é considerada uma prática indispensável e essencial para o relacionamento eficaz dos seres humanos. É óbvio que «nenhum grupo existe sem comunicação, na qual há transferências de significado entre os seus membros.» (França, 2007, p. 141).

Num contexto organizacional, a comunicação tem vindo a ganhar cada vez mais importância a todos os níveis dado a crescente movimentação dos mercados ao nível nacional e internacional. As organizações foram adquirindo, concomitantemente, um papel mais ativo na sociedade atual (cf. Almeida V., 2000, p. 10-15).

Segundo A. Rego, a comunicação organizacional é considerada de extrema importância, na medida em que:

- Possibilita aos gestores o estabelecimento de uma relação com os seus colegas de trabalho, com os subordinados e fornecedores, assim como com os mais variados clientes;
- Permite, também aos gestores, obter um conjunto de informação considerada fulcral para o acompanhamento das evoluções do mercado;
- Faculta ainda um conjunto de mecanismos possíveis de orientação na tomada de decisão;
- Facilita, aos diferentes membros da organização, estarem a par de todos os assuntos e indicações organizacionais;

- Possibilita aos respetivos subordinados a participação na delimitação dos objetivos, da estratégia da organização, através de sugestões, propostas de melhoria, ou até mesmo através das respetivas reclamações;
- Permite que todos os membros inseridos na organização estejam integrados e envolvidos;
- Faculta ainda a realização de variadas reuniões, quer sejam de partilha de informação ou de tomada de decisões (cf. Rego A., 1999, p. 56-57).

Para que uma organização sobreviva, contudo, para além de uma comunicação eficaz, tem que aliar a esta diversas tipologias contextuais. Segundo Chiavenato, «a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objetivos comuns». (2005, p. 314). Assim a definição de uma política global de comunicação é um ativo imprescindível a um eficaz desempenho organizacional interno e externo, na medida em que a partilha de informação, de objetivos e de valores aumenta a eficácia da comunicação. Se há anos atrás a comunicação era entendida como um meio de propaganda comercial, facilmente associado às vendas e à produtividade, atualmente, com a globalização, a comunicação é vista como um factor chave, tanto no plano estratégico, como operacional. Como tal, uma estratégia de comunicação produtiva deve consubstanciar-se na criação de um sistema que inclua todos os fluxos organizacionais e que pressuponha o estudo prático da gestão de fluxo de informação, da comunicação interna e externa, do *marketing* e da produção. Com efeito, o estabelecimento de uma comunicação integrada (interna e externa) deve estar ao serviço dos objetivos estratégicos globais de uma organização.

A comunicação interna é definida como um processo de interações que visa divulgar os aspetos positivos e deve ser constituída por elementos-chave como os processos, os conteúdos e a documentação. Segundo Van Riel & Fombrum, a comunicação interna não pretende apenas expressar os valores principais da empresa, mas transmitir esses mesmos valores aos colaboradores mais recentes, através de histórias corporativas que tanto podem ser formais e informais (2010, p. 193).

Para além da forma como se constitui (formal ou informal), a comunicação pode ser feita de diferentes tipos: vertical (descendente ou ascendente) e horizontal (cf. Rocha J., 1997, p. 30).

A comunicação vertical pode ser assim realizada de cima para baixo, comunicação descendente, ou de baixo para cima, comunicação ascendente (cf. Griffin R. W., 2013, p. 353). A comunicação vertical descendente aplica-se sobretudo em organizações dispostas por níveis hierárquicos, partindo dos quadros superiores para os mais inferiores. Por norma, tem como objetivo passar informação pertinente, por exemplo, do gerente da empresa para os colaboradores

de hierarquia inferior (cf. McPhee, 1988, p. 455). A comunicação vertical ascendente parte das bases para o topo, dirigindo-se por norma a um único indivíduo ou a um grupo limitado de uma hierarquia superior (cf. Simpson, 1959, p. 194). A forma como é conduzida segue padrões rígidos, nos quais é indispensável respeitar a estrutura organizacional.

Em contrapartida, segundo Griffin R. W., a comunicação horizontal consiste sobretudo na partilha de informação entre os diferentes departamentos de um mesmo nível hierárquico, o que a torna menos formal e rígida do que a comunicação referida anteriormente, pois não corresponde a nenhuma relação hierárquica. Este tipo de comunicação possui um carácter de cooperação entre os diferentes departamentos ou grupo de trabalho, diluindo as divisões de trabalho. Promove a interajuda, a troca de conhecimentos bem como o apoio mútuo, entre outros (2013, p. 354-356). Por sua vez, segundo Rocha J., a comunicação informal não segue qualquer forma ou direção, surgindo naturalmente e de forma oral pela necessidade de interação entre os indivíduos. Este tipo de comunicação não é planeada, controlada e nem respeita quaisquer hierarquias ou tipos de organização do trabalho. Apesar das suas desvantagens, a comunicação informal sobressai quando os canais formais bloqueiam, uma vez que é mais rápida e, por vezes, mais eficaz. É, contudo, e como já referido, necessário ter em atenção as suas desvantagens. Não seguindo qualquer formalidade, a comunicação informal pode resultar em distorções do que foi transmitido pelo emissor, dando origem a boatos (1997, p. 30-45).

Por outro lado, a comunicação externa, trata a informação que é transmitida pela empresa ao seu público-alvo. Esta tem um papel na construção e apresentação da identidade e na divulgação da imagem de uma organização ao seu ambiente externo. Inclusivamente, pode afirmar-se que os resultados da comunicação interna acabam por tornar-se externos, devido à responsabilidade sobre a criação da imagem organizacional (cf. Sebastião S. P., 2009, p. 129). A comunicação externa é vital, na medida em que foca as relações de uma organização fora do seu âmbito interno, apresentando-a aos seus envolvente e ao público-alvo (cf. Villafañe J., 1998, p. 35-36). Importa salientar que a identidade de uma empresa é o conjunto de atributos que os membros usam para descrever uma organização (Riel & Fombrum, 2010, p. 67). Por conseguinte, a definição da imagem de uma empresa está intrinsecamente relacionada com a forma como a empresa apresenta as suas políticas de funcionamento, bem como os seus valores, a sua cultura e a sua personalidade corporativa, projetando-se essencialmente de forma visual e comunicativa para o exterior (cf. Sebastião S. P., 2009, p. 129). Esta imagem é intangível, na medida em que é suscetível de diferentes interpretações, dependendo do receptor. Para evitar tais variações, a empresa deve basear-se em factos tão reais quanto transparentes possível.

Em suma, muito embora a visão estratégica da comunicação não represente obviamente só por si a solução dos problemas organizacionais, ela constitui contudo uma parte da solução para alguns dos problemas, promove o aumento da produtividade e o aproveitamento de novas e melhores oportunidades para as organizações.

3.2.1. O contexto cultural na comunicação e na gestão empresarial

«Communication in today's world requires culture. Problems in communication are rooted in who you are, in encounters with a different mentality, different meanings, a different tie between language and consciousness» (Agar, 1994, p. 23)

Num mundo empresarial cada vez mais globalizado, o domínio das línguas em contexto comunicacional internacional torna-se absolutamente fundamental. As inúmeras questões de âmbito (inter)cultural presentes no quotidiano das empresas multinacionais ou com ligações estreitas com o estrangeiro comprovam que o mundo dos Negócios e das Humanidades se encontram intrinsecamente interligados. No mundo hodierno, as línguas e culturas formam parte integrante das relações empresariais de uma organização multinacional, não só devido às diferenças culturais de um negócio de cariz internacional, mas também devido ao pensamento crítico e criativo que é tido como uma forma de diferenciação empresarial e que contribui positivamente para o desenvolvimento estratégico e económico de uma organização. De acordo com Jameson D. A., torna-se fundamental entender que, atualmente, a comunicação é multimodal. Através da escrita, da fala, da utilização de cores e gestos, pode ter várias aceções e significados consoante a cultura do emissor e do recetor de uma mesma mensagem. Como tal, são várias as barreiras inerentes à comunicação em contexto intercultural, quer de nível cultural, dimensional ou linguístico, uma vez que o multilinguismo reduz distâncias e fronteiras e cria oportunidades em vários domínios, representando em alguns casos a conquista do mercado mundial. (2007, p. 203-215).

O termo «cultura» não é fácil de definir, pelo que são várias as aceções defendidas por vários autores. Segundo Edward T. Hall, «culture hides more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants» (1959, p. 53). A definição de cultura na comunicação empresarial em contexto internacional e intercultural é todavia menos flexível. Segundo Stella Ting-Toomey, a comunicação intercultural é definida como o processo de troca simbólica em que indivíduos de duas (ou mais) comunidades culturais diferentes negociam significados compartilhados em uma situação interativa (1999, p. 16-17). Da mesma forma, Yuan

defende que as teorias da comunicação intercultural devem ser baseadas na interação, enfatizando a forma como os indivíduos se comunicam, e não como as culturas se comunicam (1997, p. 311).

A cultura nos negócios internacionais é reflexo de um conjunto de valores e de crenças das pessoas neles envolvidas: vida, morte, trabalho, sucesso, riqueza, segurança, estatuto, autoridade, responsabilidade, risco e incerteza, individualismo e coletivismo, entre outros (cf. Hofsted G. et al., 2010, p. 277). Em Portugal e na Alemanha é notório que a cultura nacional influencia as culturas organizacionais. Portanto é necessário considerar que as práticas de gestão que funcionam bem num dado contexto podem não funcionar noutros, pois os perfis de liderança variam consoante o contexto. Desta forma, a cultura de gestão nacional pode suscitar resistências, pelo que é fundamental que as empresas sejam cautelosas quando selecionam líderes para gerir as suas filiais no estrangeiro.

No caso da Preh, a realidade empresarial alemã encontra-se muito presente no seio de toda a organização. Em Portugal, no início da sua atividade e durante vários anos, os gerentes desta multinacional foram líderes de nacionalidade alemã e, portanto, a cultura alemã marcou muito a dinâmica de gestão da empresa. Os modelos de gestão alemã mesclam o anglo-saxónico (o poder, o desenvolvimento de competências, a flexibilidade e a orientação para o trabalho) e o germânico (desenvolvimento organizacional, otimização de resultados, qualificação, tecnologias, inovação, qualidade e recursos humanos), (cf. Costa R. L., 1996, p. 57-62), pelo que as regras e o rigor impostos no controlo financeiro, na gestão dos recursos humanos e na inovação e desenvolvimento mantiveram-se ao longo dos anos. Estes modelos de gestão estão muito presentes na PP, pois originaram uma base empresarial sólida. Contextualizando, a Preh Portugal é uma empresa marcada não só pela sua origem e gestão inicial, mas também pela casa-mãe, que naturalmente impõe normas ao Grupo. A ligação da PP a um grupo empresarial parece constituir mais uma vantagem do que uma desvantagem. Na verdade, são numerosas as vitórias que a PP tem conseguido alcançar. A autonomia relativamente diminuta das empresas deste grupo não implica necessariamente que estas não almejem uma posição de maior destaque internamente no seio do seu núcleo organizacional. Por exemplo, o facto de a PP ter aberto novos ramos de negócio, como é o caso da construção de equipamentos para o Grupo, foi uma forma de esta se destacar das demais empresas e de ganhar uma posição que, mesmo não sendo dominante e não sendo competitiva a uma escala de mercado global, é significativa dentro do seu *cluster* organizacional. Sublinhe-se que, na hipótese de vir a ocorrer uma reestruturação do Grupo, a PP possivelmente seria a empresa menos afetada, na medida em que contribui ativamente para a manutenção dos postos laborais de todos os seus colaboradores. Apesar de ser uma empresa condicionada, uma vez que está inserida num Grupo, a PP vende para o Grupo Preh.

A PP, atualmente gerida por portugueses, tem logrado alcançar uma maior autonomia e interdependência da casa mãe, em comparação com as restantes empresas do Grupo. De facto, quando uma empresa se destaca positivamente dentro do seu contexto e é tida como uma mais valia, isso torna-se um factor reconhecido e favorável. Torna-se portanto essencial salientar a importância da cultura de gestão de um Grupo empresarial e da competitividade intragrupo, bem como sublinhar a influência e o peso que a qualidade dos produtos adquirem numa empresa do ramo automóvel. Sendo o mercado automóvel altamente competitivo, caracterizado e pautado pela exigência de altos padrões de qualidade e segurança, as condições e soluções que a Preh oferece, quer durante o desenvolvimento e produção dos seus produtos, quer aquando da expedição dos mesmos, tem obrigatoriamente que garantir excelentes níveis de durabilidade, tornando-se por isso vital dotar e instruir todos os intervenientes da cadeia de valor.

Em suma, os fatores gestionários culturais e linguísticos estão intrinsecamente relacionados com os fatores sociais e económicos e, portanto, com a competitividade e o concomitante sucesso de uma organização. A cultura é tão poderosa que pode mesmo afetar o modo de perceber uma mesma ocorrência. Não deveria haver qualquer surpresa no facto de as ações humanas, os gestos e os comportamentos verbais que uma pessoa encontra num espaço de negócios internacional serem sujeitos a um ainda maior leque de interpretações, incluindo aquelas que puderem gerar incompreensões e criar obstáculos à cooperação. Assim, num mundo em que o cruzamento de fronteiras é cada vez mais frequente, a inteligência cultural torna-se uma aptidão e uma competência vital, e não apenas para os banqueiros e financeiros internacionais, mas principalmente para os gestores. A inteligência cultural é uma macro competência que engloba três aspetos: a competência cognitiva, a competência física e a competência emocional (cf. Earley, P. C., & Ang. S., 2003, p. 137-140). Assim, como defende Aitken:

«O gestor global ideal deve ter a estamina de um corredor olímpico, a agilidade mental de um Einstein, a competência comunicacional de um professor de línguas, o distanciamento de um juiz, o tato de um diplomata, e a perseverança de um construtor de pirâmides egípcias. E não é tudo. Se tiver que viver e trabalhar num país estrangeiro, deve ter sensibilidade para a cultura local; o seu julgamento moral não deve ser rígido; deve fundir-se com o ambiente local como um camaleão; e não deve mostrar quaisquer sinais de preconceito» (Aitken T., 1973, citado por Townsend and Cairns, 2003, p. 317).

3.2.2. Comunicação (inter)departamental

A comunicação entre membros de um ou mais departamentos com experiências não complementares representa um significativo desafio de ordem social e temporal na dinâmica de

qualquer organização moderna. Este processo de comunicação lida com problemas de coordenação entre departamentos, que desenvolvem atividades diversas em tempos distintos, afetando o desempenho, o diálogo e a competitividade de uma organização.

De facto, a ampla gama de dimensões sociais e temporais que podem originar uma comunicação (inter)departamental insatisfatória devem ser organizacionalmente analisadas com precaução e especial atenção, pois as interpretações temporais momentâneas e sociais estão intrinsecamente relacionadas com a forma como esse processo de comunicação se desenrola. Tempo e comunicação estão na raiz de uma ineficiente comunicação (inter)departamental (cf. Ballard D. I. & Seibold D. R., 2006, p. 317). Segundo Sousa et al., a satisfação no trabalho está igualmente associada a climas de comunicação abertos que resultam no aumento do fluxo de informação e na promoção de interações entre os indivíduos. Com efeito, o tempo que os supervisores dedicam à comunicação com os seus subordinados, a coordenação do fluxo de trabalho e a possibilidade de os colaboradores participarem nas tomadas de decisões são aspetos que, além de interferirem no nível de satisfação do trabalho, também se refletem na comunicação. O fator tempo está igualmente relacionado com os horários. Assim, as organizações devem preocupar-se com o impacto dos horários pessoais, dentro e fora do local de trabalho, pois estes influenciam a satisfação dos membros e, por extensão, os resultados organizacionais gerais (2006, p. 40-60). Vários estudos demonstram que as pessoas mais afetadas pela falta de tempo se tornam menos satisfeitas e menos habilitadas a desenvolver uma comunicação (inter)departamental eficaz, enquanto que os membros organizacionais que conseguem executar linearmente as suas tarefas revelam, na sua maioria, uma elevada satisfação com a comunicação entre os departamentos e um maior foco no futuro (vd. Ballard D. I. & Seibold D. R., 2006, p. 317-340; Jameson D. A., 2007, p. 199-235). Deste modo, pode-se estabelecer uma comparação entre os ciclos de comunicação negativa e o não cumprimento de prazos, sendo importante referir que, a falta de disponibilidade e o não cumprimento de prazos de um indivíduo/Departamento, nos casos em que os departamentos dependem um do outro para projetos de longo prazo e altamente variáveis, afetam o processo de comunicação com consequências para as partes envolvidas.

No caso da PP, a eficácia da comunicação (inter)departamental é manifestamente um fator de sucesso organizacional. Todos os projetos envolvem obrigatoriamente pessoas dos vários departamentos de forma muito estruturada. Está demonstrado que o excesso de trabalho redundando em mais erros, em desmotivação, em ressentimentos entre colegas, em níveis mais baixos de paciência e em negligência pessoal, um conjunto de aspetos que se refletem negativamente na comunicação (inter)departamental e na organização (cf. Ballard D. I. & Seibold D. R., 2006, p. 333-336). Com efeito, sempre que as relações entre os departamentos são ineficientes ou incompletas, o funcionamento da organização como um todo é inevitavelmente prejudicado. Uma

comunicação (inter)departamental bem pensada, feita de maneira eficaz e sistematizada, evita transtornos desnecessários e promove o êxito organizacional.

3.3. Apresentação do Projeto

A comunicação da PP e, concomitantemente, a sua identidade e imagem organizacional tiveram a sua origem na Preh GmbH, a casa-mãe na Alemanha, atualmente reconhecida no mercado global da indústria automotiva. Ao longo dos anos, a PP tem-se mostrado contudo cada vez mais autónoma e diferenciadora dentro do Preh Group, devido à sua forma de laborar e ao significativo crescimento empresarial que tem vindo a conquistar nos últimos anos. No Estágio Curricular que realizei na PP debrucei-me também, além das atividades acima referidas, sobre os processos de comunicação internos (dentro da empresa) e externos (com o Grupo).

O Grupo Preh, tal como referido no anterior capítulo 1, é constituído por empresas em vários países (México, Estados Unidos, Alemanha, China, Roménia e Portugal), o que implica a utilização da língua inglesa e um conjunto de interações diárias entre culturas diferentes. Desta forma, ao longo do Estágio Curricular, fui incumbida de estudar as relações intra e interdepartamentais do Departamento de Engenharia, no sentido de as potenciar ao máximo, quer através da realização de traduções e apresentações internacionais, quer através do contacto com fornecedores e clientes. Assim, o estudo e a análise da comunicação interna na PP estavam intrinsecamente ligados às atividades diárias que desenvolvi e que acima apresentei. O facto de PP ter aberto na altura a área de construção de equipamentos para todo o Grupo Preh implicou um novo desafio em termos de comunicação internacional e intercultural, em especial com a China e Roménia. Como tal, ao longo do Estágio, mostrou-se evidente a necessidade de ser feita uma análise ao processo e às ferramentas de comunicação interna utilizados pela PP e à sua eficácia, de forma a colmatar possíveis lacunas e a evitar que estas extravasassem para a nova área, de cariz mais internacional. Sublinhe-se ainda que este era um estudo que a empresa já havia demonstrado interesse em realizar, mas que devido à indisponibilidade de recursos humanos ainda não tinha sido feito. Na origem deste pequeno projeto realizado no âmbito do Estágio está assim a necessidade de proceder à análise de «ruídos», e concomitante correção, no processo de comunicação interna e externa da PP. Em suma, como sublinha Wiio, «sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta e procura, marketing ou processos de trabalho coordenados [...]» (Wiio, 1995, citado por Cunha *et al.*, 2007, p. 434).

Partindo destas premissas, elaborei um inquérito a ser respondido pelos colaboradores das áreas de Engenharia de Apoio ao PDP e de Engenharia de Processo (montagem, *software*, injeção de plásticos e SMD), que pretendia analisar o atual processo de comunicação organizacional interna

da PP e as ferramentas nele utilizadas, com vista ao estudo da estratégia de comunicação em vigor da empresa, tendo em conta a perceção dos seus colaboradores. O presente estudo tentará avaliar também a evolução do processo de comunicação na organização, bem como transmitir informações e conclusões acerca da atual situação comunicacional das áreas de Engenharia, uma divisão fundamental no sucesso organizacional da PP, mormente no que respeita à gestão dos seus projetos. Da mesma forma, serão alvo de análise alguns dos meios de comunicação utilizados e serão fornecidas algumas sugestões de melhoria.

Finalmente, com a realização deste estudo pretende-se ainda fundamentar a crescente importância de uma eficaz estratégia de comunicação comunicacional na competitividade de uma empresa no mercado global, levando os inquiridos e os responsáveis pela PP a tomar consciência das vantagens estratégicas e financeiras de uma comunicação organizacional interna e externa correta e fluída.

3.3.1. Metodologia de análise: inquéritos

Utilizou-se o inquérito como meio de diagnóstico e análise aos meios de comunicação e de transmissão de informação interna e externa disponibilizados pela PP e utilizados pelos seus colaboradores. A amostra foi constituída por 34 colaboradores das áreas da Engenharia (excetuando a subárea da Manutenção).

Cada inquérito é composto por 7 questões de resposta aberta, 1 questão de resposta semiaberta e 22 questões de resposta fechada, das quais 9 questões eram respondidas utilizando uma Escala de Likert com 5 opções de resposta:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo / Não discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Na tabela 2, encontram-se indicadas todas as perguntas e possibilidades de resposta disponíveis no inquérito, que foi entregue a cada um dos inquiridos em mão no dia 17 de outubro de 2016 e recolhido até ao dia 21 de Outubro de 2016. Após ter coligido todos os inquéritos distribuídos, procedi à transcrição de todos os dados para uma folha de cálculo do programa MS Excel. Na análise dos resultados obtidos foi utilizado o programa de análise estatística GraphPad Prism, devidamente licenciado para o efeito.

Tabela 2: Descrição das perguntas e possibilidades de resposta disponíveis no inquérito

| Questão Opção de resposta | Natureza da resposta | | |
|---|----------------------|--------|------------|
| | Fechada | Aberta | Semiaberta |
| Género: | | | |
| - Masculino | X | | |
| - Feminino | | | |
| Idade | | X | |
| Habilitações Literárias: | | | |
| - 1º Ciclo do Ensino Básico | | | |
| - 2º Ciclo do Ensino Básico | | | |
| - 3º Ciclo do Ensino Básico | X | | |
| - Ensino Secundário | | | |
| - Formação Académica | | | |
| Antiguidade na empresa | | X | |
| 1. Indique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações: | | | |
| - Compreendo a missão, a visão e os valores pelos quais a organização se rege | | | |
| - Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização | | | |
| - Sou parte integrante da organização | X | | |
| - Estou comprometido(a) com a missão da organização | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 2. Considera ter informações adequadas sobre: | | | |
| - Situação da organização | | | |
| - Situação funcional dos colaboradores | X | | |
| - Projetos futuros | | | |
| - Os seus produtos | | | |
| 3. De que forma o seu trabalho contribui para a organização cumprir a sua missão institucional? | | X | |
| 4. Considera que possui as informações necessárias para a execução do seu trabalho? | | | |
| - Tenho as informações necessárias | X | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 5. Em caso de ausência de colega de trabalho, possui informação necessária para executar as funções do mesmo corretamente? Se sim, indique de que forma tem conhecimento dessas informações. | | X | |
| 6. Através de que meio é que receciona as informações mais importantes? | | | |
| - Reuniões | | | |
| - Em conversa informal com os colegas | | | |
| - Situação da organização | | | |
| - Através de circulares | X | | |
| - E-mail | | | |
| - Intranet | | | |
| - SMS/Telemóvel | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 7. Para que a organização cumpra a sua missão, a comunicação institucional entre os colaboradores é: | | | |
| - Indispensável | X | | |
| - Importante | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |

| Questão Opção de resposta | Natureza da resposta | | |
|--|----------------------|--------|------------|
| | Fechada | Aberta | Semiaberta |
| 8. As falhas na comunicação normalmente geram informações erradas ou fazem com que as informações não cheguem em tempo útil. Na sua opinião existem oportunidades de melhoria na organização? Se sim, diga quais. | | | |
| - Sim | | | X |
| - Talvez | | | |
| - Não | | | |
| 9. Considera que as reuniões | | | |
| - Existem e deveriam ser realizadas com maior frequência | | | |
| - Existem mas não revelam importância | | | |
| - Não existem e deveriam realizar-se | X | | |
| - Não existem e não revelam importância | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 10. Quando acha que algo está errado, conversa sobre o assunto com: | | | |
| - Apenas com os meus superiores | | | |
| - Apenas com os meus colegas | | | |
| - Com os meus superiores e colegas | X | | |
| - Não abordo o assunto | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 11. Quando comunica as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações: | | | |
| - Merecem sempre atenção | | | |
| - São recebidas como contribuição | | | |
| - São sempre respondidas | X | | |
| - São bem vistas | | | |
| - São bem interpretadas | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 12. Qual o número de vezes que utiliza os seguintes recursos? | | | |
| - Discursos | | | |
| - Seminários | | | |
| - Conversas formais | | | |
| - Conversas informais | | | |
| - Reuniões com a equipa de trabalho | | | |
| - Reuniões com a direção | | | |
| - Reunião de resposta rápida | | | |
| - Encontros de convívio | | | |
| - Cursos de formação (ex: workshops, etc...) | | | |
| - Newsletter | | | |
| - Placard informativo; | X | | |
| - Circulares | | | |
| - Manual do colaborador | | | |
| - Manual da organização | | | |
| - Manual da qualidade | | | |
| - Correio interno | | | |
| - Sistema de sugestões | | | |
| - Filmes e slides institucionais (ex: boletim informativo, etc...) | | | |
| - Correio eletrónico | | | |
| - Conferências telefónicas | | | |
| - Intranet | | | |
| <i>[Diariamente Semanalmente Mensalmente Anualmente]</i> | | | |

| Questão Opção de resposta | Natureza da resposta | | |
|---|----------------------|--------|------------|
| | Fechada | Aberta | Semiaberta |
| 13. Concorda que estes meios de comunicação interna utilizada pela organização são eficientes? | | | |
| - Discursos | | | |
| - Seminários | | | |
| - Conversas formais | | | |
| - Conversas informais | | | |
| - Reuniões com a equipa de trabalho | | | |
| - Reuniões com a direção | | | |
| - Reunião de resposta rápida | | | |
| - Encontros de convívio | | | |
| - Cursos de formação (ex: workshops, etc...) | | | |
| - Newsletter | | | |
| - Placard informativo; | x | | |
| - Circulares | | | |
| - Manual do colaborador | | | |
| - Manual da organização | | | |
| - Manual da qualidade | | | |
| - Correio interno | | | |
| - Sistema de sugestões | | | |
| - Filmes e slides institucionais (ex: boletim informativo, etc...) | | | |
| - Correio eletrónico | | | |
| - Conferências telefónicas | | | |
| - Intranet | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 14. A comunicação que lhe chega é: | | | |
| - Clara | | | |
| - Objetiva | | | |
| - Fácil de entender | x | | |
| - Desnecessária | | | |
| <i>[Escala de Likert]</i> | | | |
| 15. Quando sente dificuldades em compreender as informações que são rececionadas tem a possibilidade de esclarecê-las? | | | |
| - Sim | x | | |
| - Não | | | |
| 16. Tem liberdade para expressar as suas ideias? | | | |
| - Sim | x | | |
| - Não | | | |
| 17. Acredita que a informação é rececionada pelas pessoas que têm competência para a resolução do problema? | | | |
| - Sim | x | | |
| - Não | | | |
| 18. Considera que o problema depois de ser comunicado é resolvido? | | | |
| - Sim | x | | |
| - Não | | | |
| 19. O aproveitamento das informações recebidas é maior, quando elas são transmitidas: | | | |
| - Por escrito (circulares, e-mail, SMS, etc...) | x | | |
| - Em reunião | | | |
| - Verbalmente (pessoalmente/individualmente) | | | |

| Questão Opção de resposta | Natureza da resposta | | |
|---|----------------------|--------|------------|
| | Fechada | Aberta | Semiaberta |
| 20. Como classifica o clima comunicacional da organização? Defina-o marcando uma opção. | | | |
| - Bom | | | |
| - Aberto | | | |
| - Cordial | x | | |
| - Mau | | | |
| - Fechado | | | |
| - Hostil | | | |
| 21. Tem alguma sugestão para melhorar a divulgação da partilha de informação? Qual, e porquê? | | x | |
| 22. Como classifica a comunicação entre departamentos? | | | |
| - Boa | | | |
| - Aberta | | | |
| - Cordial | x | | |
| - Má | | | |
| - Fechada | | | |
| - Hostil | | | |
| 23. Tem alguma sugestão para melhorar a comunicação entre os departamentos? | | x | |
| 24. Habitualmente convive com os seus colegas e/ou superiores hierárquicos fora do local de trabalho? | | | |
| - Sempre | x | | |
| - Por vezes | | | |
| - Nunca | | | |
| 25. Quantas atividades de <i>Team Building</i> realizou com os seus colegas no último ano? | | x | |
| 26. Na sua opinião, nos últimos anos, a comunicação da sua organização: | | | |
| - Mantém-se | | | |
| - Melhorou | x | | |
| - Piorou | | | |

3.3.2. Caraterização da Amostra

À data de 17 de outubro de 2016, a PP contava com um total de 38 colaboradores nas áreas da Engenharia de Processo, *Software*, Injeção de Plásticos e SMD. Destes colaboradores, 34 participaram no inquérito, dos quais 26 são do sexo masculino e 8 são do sexo feminino. No que respeita à faixa etária (vd. número de colaboradores da PP de acordo com a faixa etária *infra*, no Anexo IX), a Engenharia apresenta uma distribuição relativamente uniforme, destacando-se a faixa etária dos 25 aos 29 anos, com 9 colaboradores. A média de idades cifra-se nos 35 anos, sendo que o colaborador mais novo tem 24 anos e o colaborador mais velho tem 59 anos. No que concerne às habilitações literárias, cerca de 85% têm formação académica superior, pelo menos licenciatura (vd. número de colaboradores da PP de acordo com as habilitações literárias *infra*, no Anexo X). Como seria expectável, aproximadamente 26% possuem formação em Engenharia Mecânica, pelo que os restantes se distribuem por diferentes áreas da Engenharia (vd. número de colaboradores da PP de acordo com a formação académica, *infra*, no Anexo XI). Conforme se verifica através dos

dados obtidos, 79% dos colaboradores deste Departamento foram contratados nos últimos 16 anos, com especial ênfase nos últimos 3 (12 colaboradores), observando-se que a equipa é maioritariamente jovem e relativamente recente na empresa (vd. número de colaboradores da PP de acordo com a sua antiguidade na organização *infra*, no Anexo XII).

3.3.3. Resultados e discussão

3.3.3.1. Análise quantitativa

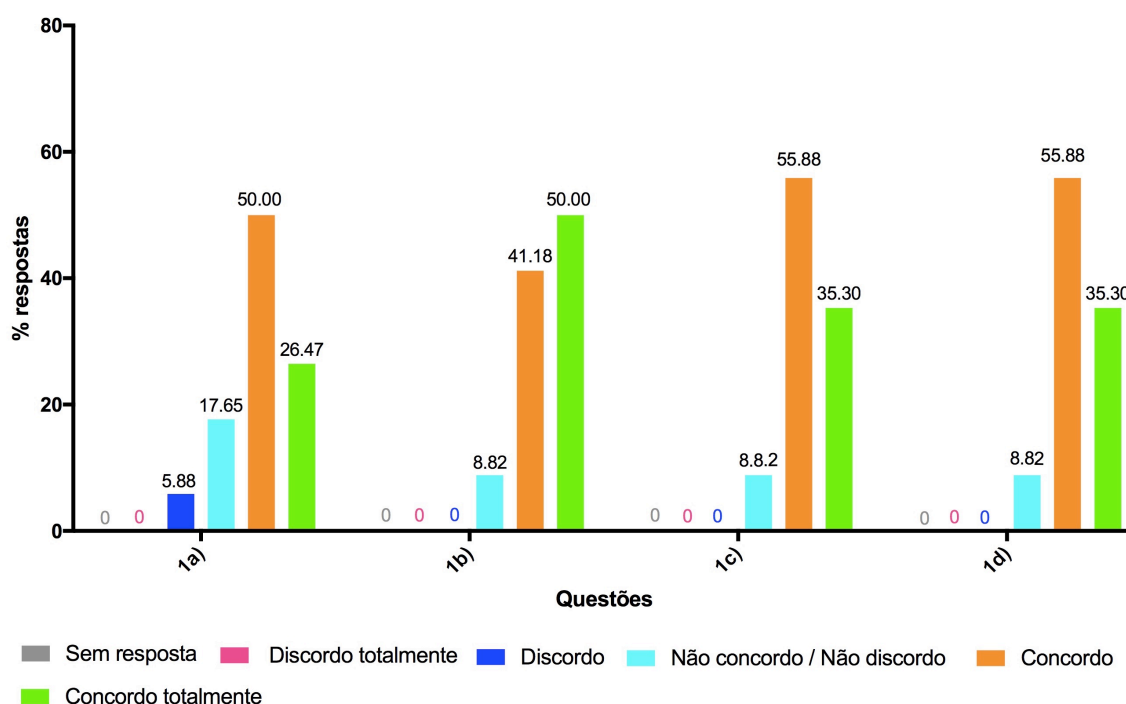


Figura 9: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, às diferentes alíneas da questão 1 de análise organizacional: «1a) Compreendo a missão, a visão e os valores pelos quais a organização se rege»; «1b) Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização»; «1c) Sou parte integrante da organização»; e «1d) Estou comprometido(a) com a missão da organização».

Relativamente à primeira questão de análise organizacional, pretendia-se que os inquiridos apresentassem o seu nível de concordância em relação às afirmações apresentadas. Todas as questões obtiveram percentagens de concordância positiva, destacando-se a questão 1b – «entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização». Das quatro questões, a única que apresenta um nível de discordância é a que corresponde à alínea a), ainda que seja pouco relevante (5.88%), sendo também a que apresenta uma maior percentagem de respostas neutras.

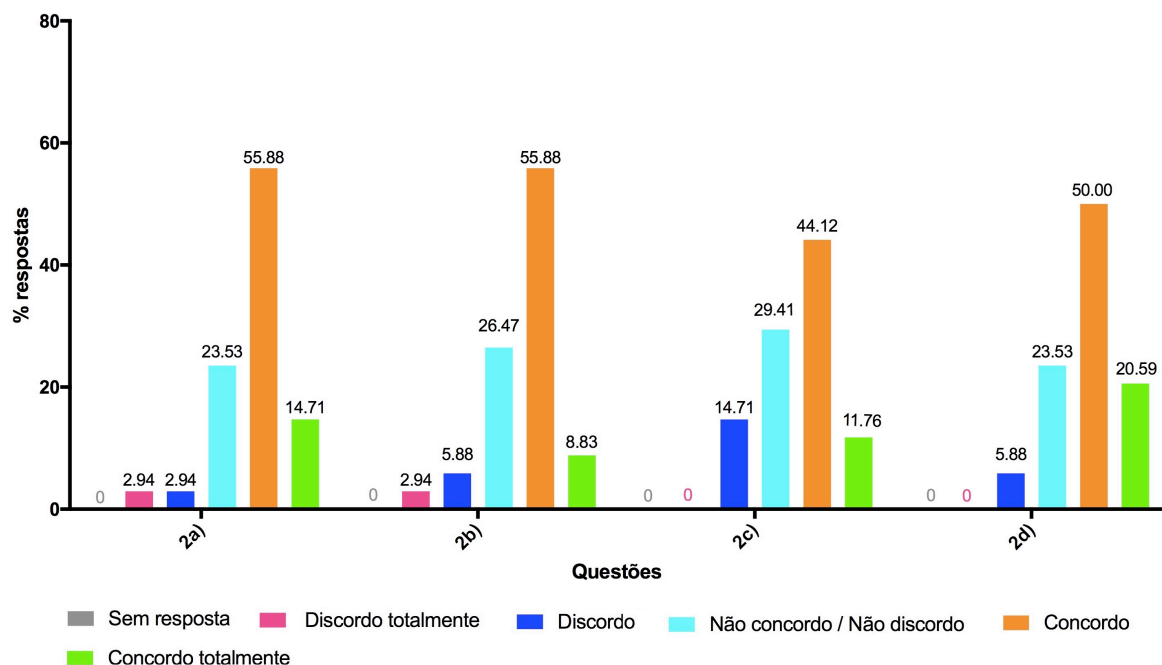


Figura 10: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, à questão 2 de análise organizacional, relativamente à transmissão de informação e total compreensão da: «2a) Situação da organização»; «2b) Situação funcional da organização»; «2c) Projetos futuros»; e «2d) Os seus produtos».

Através da análise dos resultados da questão 2, verifica-se que todas as alíneas obtêm mais de 50% de concordância (concordância ou concordância total). Todavia, a alínea 2c, que diz respeito aos projetos futuros, destaca-se, seja na percentagem de discordância, seja na percentagem de respostas neutras. Constata-se ainda que, na sua maioria, os inquiridos consideram receber e ter acesso às informações necessárias relativas à situação geral e situação funcional da organização, aos projetos futuros e aos produtos da mesma.

Quando questionados acerca da correta receção de informação inerente às suas funções, cerca de 82% dos colaboradores afirmam ter as informações necessárias, sendo que 18% não concordam nem discordam, não se observando portanto discordâncias nesta resposta (vd. *infra* Anexo XIII).

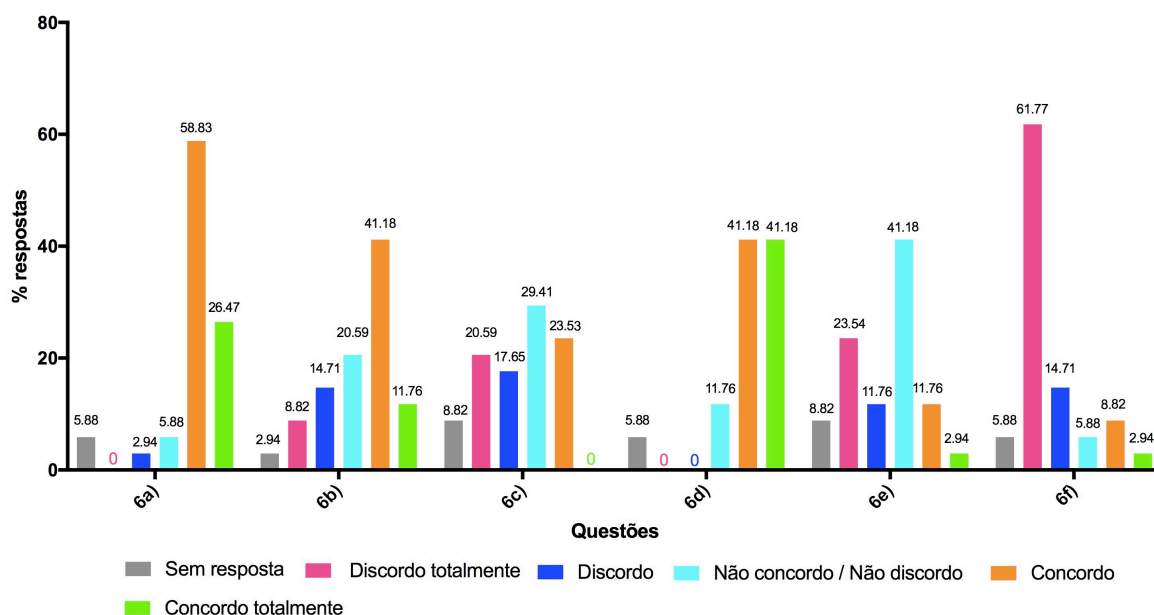


Figura 11: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, à questão 6 de análise de comunicação interna, relativamente ao meio de receção de informação mais importante, utilizado pela organização: «6a) Reuniões»; «6b) Em conversa informal com os colegas»; «6c) Através de circulares»; «6d) E-mail»; «6e) Intranet»; e «6f) SMS/Telemóvel».

Os meios de comunicação mais frequentemente utilizados pela organização e pelos seus colaboradores são as reuniões e o correio eletrónico, os dois recursos que revelam um maior grau de importância junto dos inquiridos (mais de 80% de concordância), destacando-se ainda positivamente a conversa informal como meio de transmissão de informação (mais de 50% de concordância). O telemóvel, pelo contrário, é destacadamente o meio de comunicação que obteve mais respostas negativas (76.48% de discordância). Curiosamente, ou sintomaticamente, o recurso a conversas informais com os colegas é considerado um meio de receção de informação muito utilizado, quando comparado com outros meios de comunicação mais formais, como, por exemplo, as circulares. Por conseguinte, e sendo a comunicação institucional entre colaboradores importante para o cumprimento da missão da organização, através da análise das respostas à questão 7 (vd. *infra* Anexo XIV), afere-se que os inquiridos consideram a comunicação institucional entre colaboradores «indispensável» e «importante», o que indica que os colaboradores se apresentam comunicativos entre si.

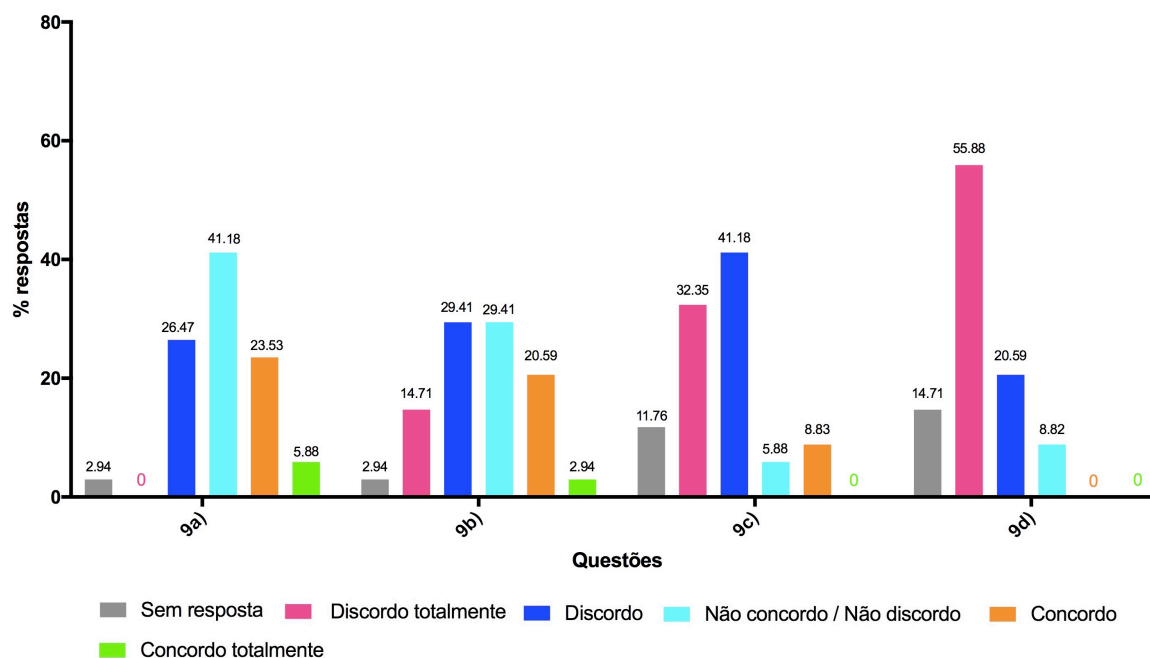


Figura 12: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, às diferentes alíneas da questão 9 de análise organizacional, relativamente à relevância das reuniões: «9a) Existem e deveriam ser realizadas com maior frequência»; «9b) Existem, mas não revelam importância»; «9c) Não existem e deveriam realizar-se»; e «9d) Não existem e não revelam importância».

Pode-se aferir das questões 9c e 9d, através da maioria de respostas com conotação negativa, que as reuniões são consideradas uma forma importante de transmissão de informação. Quanto às duas primeiras questões, e tendo em conta a distribuição das respostas, é difícil retirar conclusões, uma vez que estas duas apresentam percentagens de concordância e discordância relativamente próximas.

Através da questão 10, pretendia-se aferir qual é o recurso no âmbito da transmissão de opinião individualmente mais utilizado pelos inquiridos, em função das relações hierárquicas presentes na organização (vd. *infra* Anexo XV). Pelas respostas a esta questão, torna-se evidente que praticamente todos os colaboradores manifestam as suas opiniões tanto a colegas, como aos seus superiores hierárquicos (97%). Esta percentagem de respostas revela que, apesar de a comunicação da área de Engenharia da Preh Portugal ter como base uma estrutura previamente definida com diretrizes vincadas, ao nível da comunicação vertical, a comunicação ocorre, quer com colaboradores do mesmo nível, quer com colaboradores pertencentes a um nível hierárquico superior.

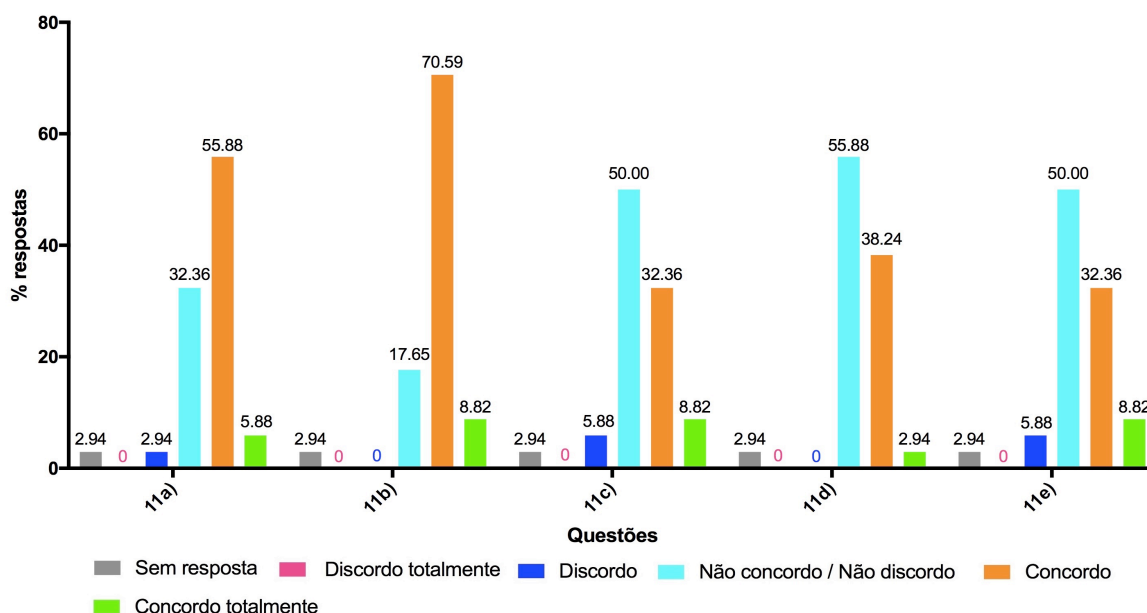


Figura 13: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à importância atribuída à comunicação de sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações: «11a) Merecem sempre atenção»; «11b) São recebidas como contribuição»; «11c) São sempre respondidas»; «11d) São bem vistas»; e «11e) São bem interpretadas».

Relativamente à questão 11, a maioria dos colaboradores considera que as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações merecem sempre atenção e são recebidas como contribuição, (61.76% e 79.41% respetivamente de respostas positivas). Já quando inquiridos sobre se essas sugestões são sempre respondidas, bem vistas e bem interpretadas, as respostas apresentam taxas de concordância mais baixas, na ordem dos 41%. Apenas 5.88% discordam quanto ao facto de as suas sugestões serem sempre respondidas ou bem interpretadas.

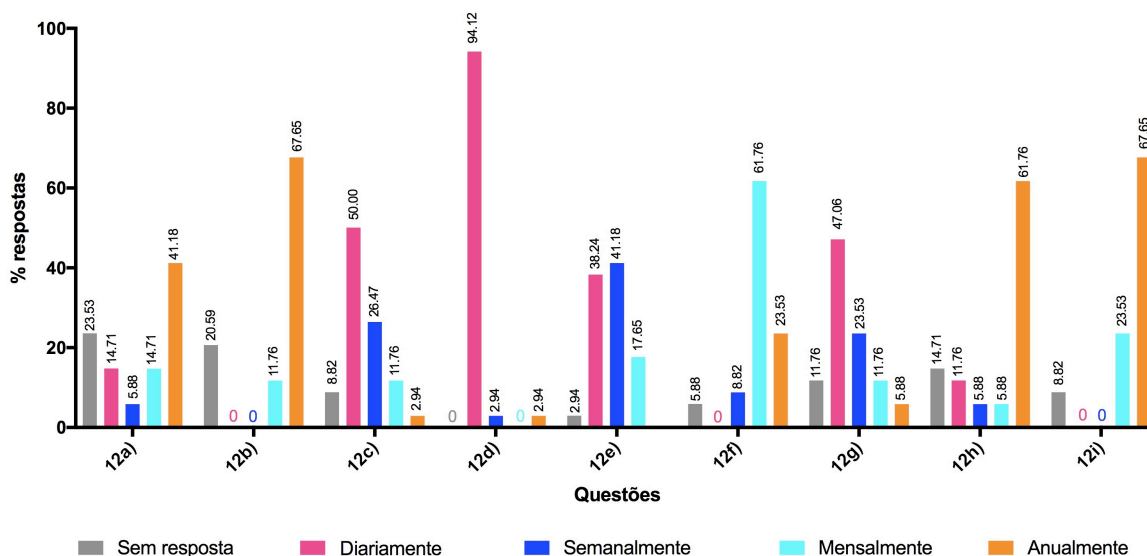


Figura 14: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de periodicidade, relativamente à constância de utilização dos recursos de comunicação oral: «12a) Discursos»; «12b) Seminários»; «12c) Conversas formais»; «12d) Conversas informais»; «12e) Reuniões de equipas de trabalho»; «12f) Reuniões com a direção»; «12g) Reuniões de resposta rápida»; «12h) Encontros convívio»; e «12i) Cursos de formação (ex: *workshops*, etc...)».

Como se pode ver no gráfico da Figura 14, as conversas informais são de forma destacada o meio de comunicação mais frequente, pois 94% dos inquiridos referem a sua utilização diária. Com alguma distância, as conversas formais são utilizadas pelos utilizadores diariamente (50%) e semanalmente (26%). Com dados relativamente semelhantes apresentam-se as reuniões de resposta rápida, com percentagens na ordem dos 47% de utilização diária e 23% de utilização semanal. A propósito das reuniões com a direção, saliente-se que a maioria refere que são de periodicidade mensal (cerca de 61%) e que 23% alegam que estas são anuais. Esta variação poderá ser explicada pelas exigências comunicacionais com a direção decorrentes das funções específicas exercidas por cada funcionário na empresa. A maioria dos inquiridos refere ainda os seminários, cursos de formação e encontros-convívio como sendo formas de comunicação essencialmente anuais (mais de 60%).

No que concerne à eficiência dos meios de comunicação (vd. *infra* Anexo XVI), apenas três dos meios de comunicação oral obtiveram percentagens de aprovação por parte dos inquiridos inferiores a 50% (tendo em conta a concordância e concordância total), sendo estes os cursos de formação, os discursos e os seminários. Curiosamente, estes foram também os meios de comunicação oral apontados como os de uso menos frequente. Sublinhe-se contudo que todos os meios de comunicação avaliados quanto à sua eficiência tiveram uma percentagem superior a 25% de não resposta. No seguimento do gráfico acima, na Figura 14, as conversas formais e informais não obtiveram qualquer resposta discordante quanto à sua eficácia.

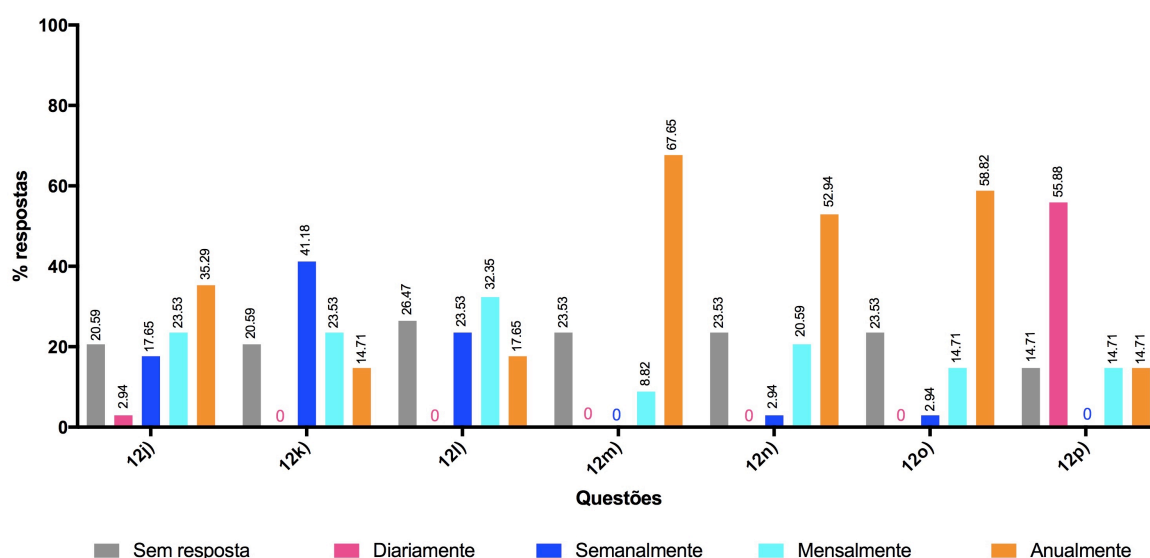


Figura 15: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de periodicidade, relativamente à constância de utilização dos recursos de comunicação escrita: «12j) Newsletter»; «12k) Placard informativo»; «12l) Circulares»; «12m) Manual do colaborador»; «12n) Manual da organização»; «12o) Manual da qualidade»; e «12p) Correio interno».

No que concerne à questão 12, importa salientar o número considerável de não respostas que obteve. Ainda assim, o correio interno apresenta-se destacadamente como o meio de comunicação escrito de maior utilização, dado que 55.88% dos inquiridos refere a sua utilização diária. Destacam-se ainda o uso do *placard* e das circulares como meios de comunicação semanais. Os manuais não são muito utilizados pelos colaboradores, dado mais de 50% apontou a consulta dos três manuais referidos como exclusivamente anual.

Quanto à eficiência dos meios de comunicação escrita (vd. *infra* Anexo XVII), a percentagem de não respostas em todos os meios avaliados foi sempre superior a 35%, tendo-se obtido também percentagens sempre superiores a 14% de abstenções, pelo que se torna difícil depreender a opinião dos inquiridos. Ainda assim, destacam-se positivamente a *newsletter* e o *placard* informativo (37% e 35% de concordância, respetivamente). É curioso verificar que, de todos os meios de comunicação avaliados, o único que obteve mais respostas negativas do que positivas é o Manual da Organização.

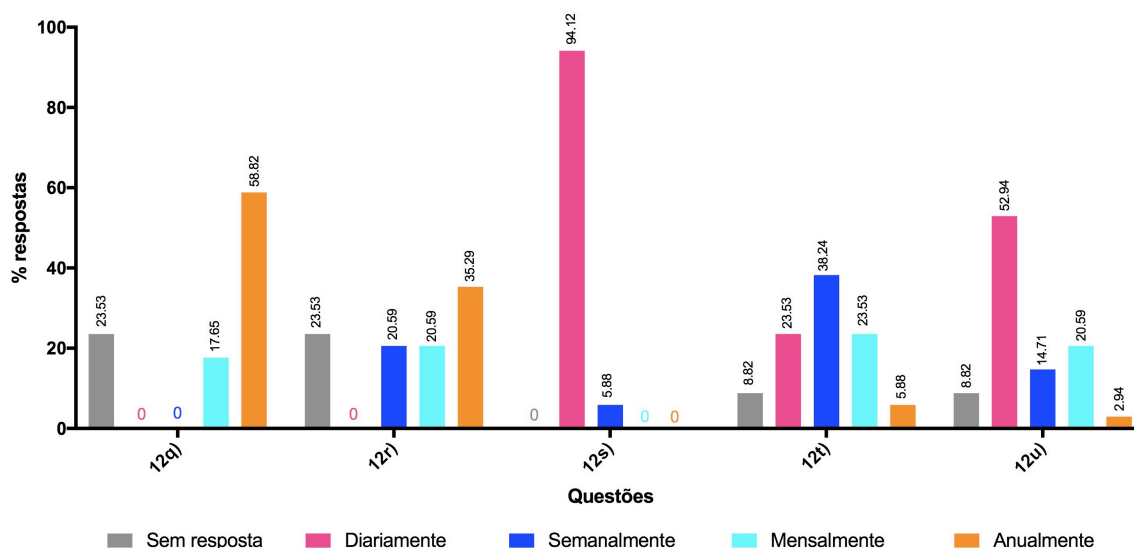


Figura 16: Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando uma escala de periodicidade, relativamente à constância de utilização dos recursos de comunicação tecnológica: «12q) Sistema de sugestões»; «12r) Filmes e *slides* institucionais (ex: boletim informativo, etc.)»; «12s) Correio eletrónico»; «12t) Conferências telefónicas»; «12u) Intranet».

O gráfico constante da Figura 16 evidencia que o meio tecnológico de comunicação mais utilizado é destacadamente o correio eletrónico (94% dos colaboradores usam-no diariamente). No mesmo âmbito, a intranet apresenta-se como um meio de comunicação com grande relevância diária (52.94%). As conferências telefónicas têm uma percentagem de 23.53% de utilização diária e 38.24% semanal. Já no que concerne aos filmes e aos *slides* institucionais, observa-se uma variação assinalável: se, por um lado, cerca de 35% dos colaboradores referem que os utilizam anualmente, por outro lado, cerca de 20% referem a sua utilização como mensal e semanal. Esta circunstância

poderá estar relacionado com as exigências comunicacionais de cada posto de trabalho. O canal de comunicação atinente às sugestões é utilizado pela maioria anualmente.

Esta pergunta (vd. *infra* Anexo XVIII) também obteve percentagens de não resposta elevada (25%). No que respeita a este tipo de meios, a intranet e as conferências telefónicas destacam-se muito positivamente dos restantes meios tecnológicos de comunicação, com taxas superiores a 50% de aprovação.

Na questão 14 (vd. *infra* Anexo XIX), relativamente à qualidade da informação que chega aos colaboradores, mais de 50% concordam que esta é clara e fácil de entender. Quanto à sua objetividade, 32% dos inquiridos responderam positivamente, sendo que 58% abstiveram-se e cerca de 9% discordaram. Os resultados evidenciam que, no que respeita à qualidade da informação, esta clara e entendível. Na questão correspondente à alínea d, isto é, se a informação é desnecessária, 70% discordam e apenas 3% concordam.

Relativamente à liberdade de expressão (vd. *infra* Anexos XX e XXI), todos os inquiridos afirmam ter total liberdade para esclarecer as suas dúvidas e expressar as suas ideias.

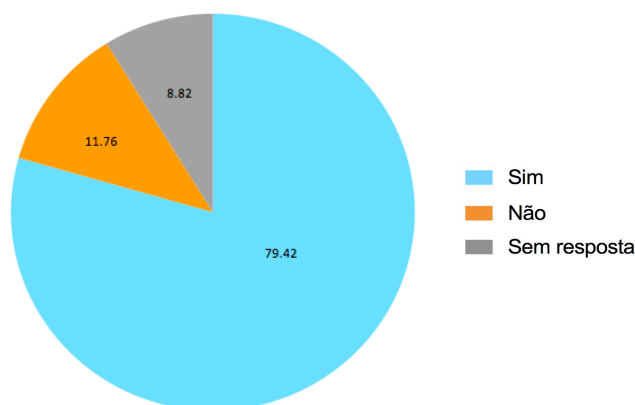


Figura 17: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 17: «Acredita que a informação é recepcionada pelas pessoas que têm competência para a resolução do problema?»

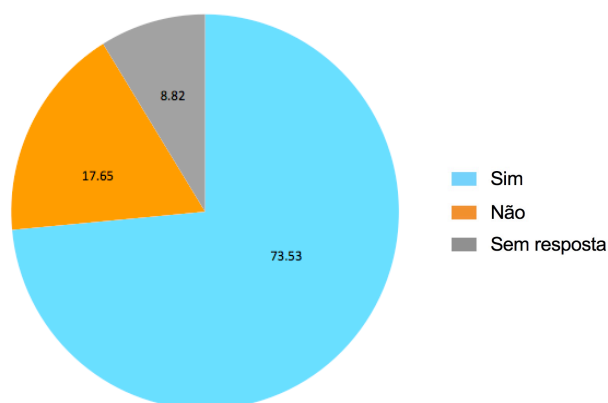


Figura 18: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 18: «Considera que o problema depois de ser comunicado é resolvido?»

É interessante verificar, através do gráfico constante da Figura 17, que ao contrário das duas últimas questões, esta não apresenta o mesmo nível de concordância, pelo que cerca de 12% discordam que a informação seja recebida por quem tem a possibilidade efetiva de resolver os problemas.

Ainda no seguimento da questão anterior, 17.65% consideram que os problemas não são resolvidos depois de comunicados. Sabendo que o número de não respostas se manteve entre perguntas (8.82%), é possível concluir que pelo menos 6% dos inquiridos consideram que, apesar de as questões chegarem às pessoas competentes para a sua resolução, estas não são resolvidas.

Nas respostas à afirmação 19 (vd. *infra* Anexo XXII), a maioria dos inquiridos (47.06%) afirmou que o aproveitamento das informações recebidas é maior quando estas são transmitidas «por escrito». A opção «reunião» foi valorizada por 32.35% dos inquiridos e a opção «verbalmente» por 20.59%.

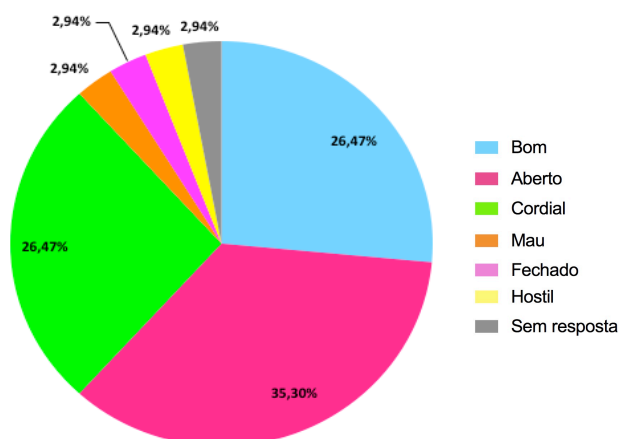


Figura 19: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 20: «Como qualifica o clima comunicacional da organização?»

Considerando a Figura 19, apenas cerca de 9% dos inquiridos classificam o clima comunicacional da organização negativamente (mau, fechado ou hostil), ao passo que a maioria o classifica como cordial, bom ou aberto. Esta resposta era expectável se se atentar em algumas das respostas anteriores, como, entre outras, a abertura para expôr dúvidas.

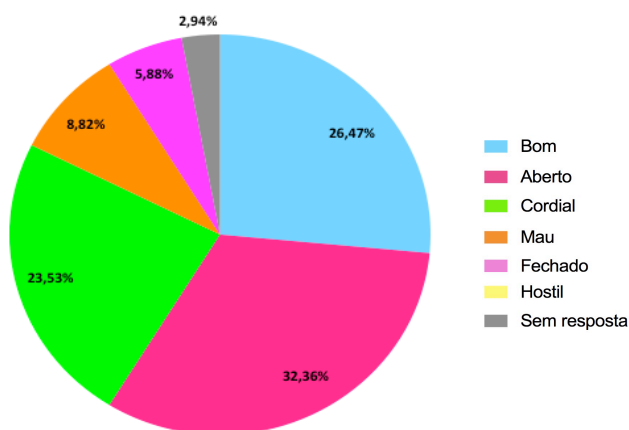


Figura 20: Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 22: «Como qualifica a comunicação entre departamentos?»

No que se refere à classificação da comunicação entre departamentos, que é essencial para um bom desempenho funcional, as percentagens reveladas pelas respostas são maioritariamente positivas, uma vez que 32.36% dos colaboradores consideraram-na «aberta», 26.47% qualificaram-na de «bom» e 23.53% de «cordial». Se se comparar, contudo, com o gráfico da Figura 19, referente ao clima comunicacional da organização, verifica-se um número mais elevado de respostas negativas.

No que concerne à periodicidade do convívio entre colegas (vd. *infra* Anexo XXIII), a grande maioria dos inquiridos afirma conviver por vezes com os colegas fora do local de trabalho (88.24%), apenas um colaborador respondeu «nunca» e dois responderam «sempre».

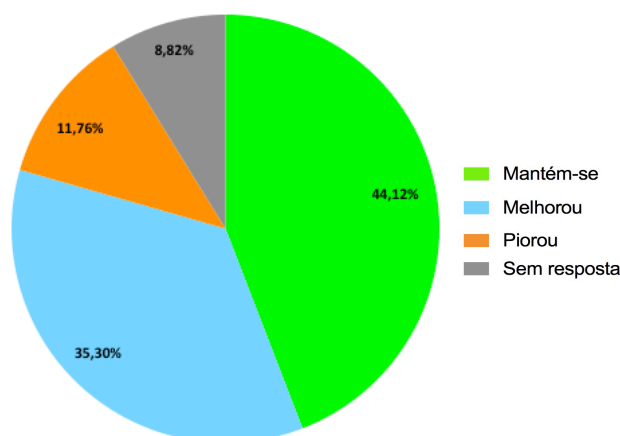


Figura 21: Percentagem de respostas dos inquiridos à afirmação 26: «Na sua opinião, nos últimos anos, a comunicação da sua organização: «mantém-se»; «melhorou»; «piorou».

Com a questão indicada na Figura 21, pretende-se avaliar a percepção de evolução da comunicação na PP, por parte dos colaboradores da Engenharia. Para 44.12% dos respondentes, a comunicação organizacional não sofreu alterações nos últimos anos, para 35.30%, melhorou e 11.76% referem que piorou.

3.3.3.2. Análise qualitativa

Analizadas as respostas obtidas às seis questões de resposta aberta, são de salientar os seguintes resultados:

Questão 3 – «De que forma o seu trabalho contribui para a organização cumprir a sua missão institucional?»

Os colaboradores de Engenharia da organização estão conscientes da importância que a cooperação e a soma dos seus esforços representam no cumprimento dos objetivos traçados para as funções que exercem e dos objetivos globais da organização.

A maioria dos colaboradores considera que o alcance dos objectivos individuais e coletivos é fundamental para que a organização cumpra a sua missão com êxito. Esta consciência por parte dos colaboradores de Engenharia é patente, por exemplo, nas seguintes afirmações: «cumprindo com os objectivos pessoais que vão ao encontro dos objectivos da própria organização» e «quanto melhor fizer o meu trabalho, melhor a organização pode cumprir a sua missão institucional».

Além disto, a maioria dos inquiridos afirma entregar-se diariamente com empenho, dedicação e profissionalismo às tarefas de que estão incumbidos, para que a empresa alcance os seus objetivos.

Muitos dos respondentes aludem ao seu empenho para que a conclusão de projetos seja realizada com sucesso dentro dos prazos previamente estabelecidos, que trabalham diariamente a fim de melhorarem continuamente o seu desempenho, de superarem obstáculos, de aumentarem a qualidade, de reduzirem os custos da produção e de contribuírem para a inovação.

Questão 5 – «Em caso de ausência de colega de trabalho, possui informação necessária para executar as funções do mesmo corretamente? Se sim, indique de que forma.»

No âmbito desta questão, os inquiridos afirmam que a organização do Departamento assenta sobre regras e procedimentos bem definidos, sublinhando que as informações relevantes de um dado projeto estavam sempre na respetiva pasta, disponível no diretório principal do sistema informático. Aludiram aos ficheiros de gestão, partilhados pelas respetivas equipas, onde é colocada toda a informação para o projeto a desenvolver. Houve contudo também quem declarasse que nem sempre os colaboradores têm todas as informações sobre um determinado projeto, fazendo com que nem todos estejam em condições de substituir inesperadamente um qualquer colega. Verifica-se ainda que a maior parte dos inquiridos partilha a opinião de que a organização e os próprios colaboradores devem progredir no sentido de uma maior partilha de informação dos projetos em curso, nomeadamente através da melhoria do sistema informático. Foi ainda referido que quando existe mais do que uma pessoa envolvida num mesmo projeto, a partilha de informação torna-se mais fácil e que o principal meio de transmissão de informação utilizado nestas situações é a verbal ou o correio eletrónico.

Questão 8 – «As falhas na comunicação normalmente geram informações erradas ou fazem com que as informações não cheguem em tempo útil. Na sua opinião existem oportunidades de melhoria na organização? Se sim, diga quais.»

Ignorar a importância da comunicação interna nas organizações é considerado um grande erro, na medida em que pode causar desentendimentos, equívocos e/ou atrasar o rendimento, a eficácia e o desenvolvimento dos profissionais. Relativamente a esta questão, a maioria dos inquiridos referiu que existem falhas na comunicação. Consideraram que a forma como os superiores hierárquicos comunicam com os colaboradores tem influência e que as chefias devem adequar a comunicação ao recetor, dar conhecimento de novos projetos e veicular informações acerca dos respetivos prazos. Além disto, a maioria referiu ainda que a equipa deve melhorar a sua *performance* no que diz respeito à resolução de problemas e que por vezes há dificuldades em determinar a raiz dos mesmos.

Alguns inquiridos afirmam que é necessário investir um pouco mais no sentido de simplificar o processo de comunicação e de o tornar mais objetivo, considerando que há excesso de informação desnecessária, e que, por exemplo, a informação de um projeto deve ser transmitida de forma clara e no tempo certo. O elevado número de mensagens eletrónicas foi também uma questão levantada pelos inquiridos, que se manifestaram contra uma certa «acumulação electrónica». Muitos consideraram que este meio de transmissão de informação deveria ser utilizado só em casos de formalização de um qualquer processo, chegando a ser sugerida a sua substituição por formas de comunicação mais rápidas nas quais todos os envolvidos estivessem presentes.

Foram vários os inquiridos que sugeriram formas de evitar falhas na comunicação, referindo que é necessário clarificar o assunto, qualquer que seja a forma de comunicar. Para tal sugerem, por exemplo, *templates* que facilitem a compreensão da informação, a fim de esta ser mais corretamente direcionada. Outras sugestões de melhoria da comunicação incidiram sobre a necessidade de respeitar a estrutura hierárquica e de criar e/ou adotar meios de transmissão de comunicação «oficiais», bem como de dar formação aos trabalhadores ao nível dos diversos meios e funções da comunicação.

Questão 21 – «Tem alguma sugestão para melhorar a divulgação da partilha de informação? Qual, e porquê?»

Muito embora a maioria dos inquiridos já tivesse identificado necessidades de intervenção, admitindo que já existiam ações em curso e equipas de trabalhos criadas para o efeito, alguns deles defenderam que a existência de mais reuniões semanais e mensais, bem como um melhor aproveitamento dos recursos já existentes na empresa seriam importantes para fomentar o *feedback* de acompanhamento dos projetos em curso e/ou de problemas identificados. Foram assim sugeridas as seguintes medidas: a divulgação mensal e semanal dos indicadores dos vários projetos, por via do correio electrónico, a fim de se compreender melhor a sua evolução; a realização de reuniões mensais somente para debater problemas; e a utilização dos televisores das salas sociais para divulgação e partilha de informação, já que este recurso é acessível a todos os colaboradores da organização (incluindo a produção).

Efetivamente, foram vários os inquiridos que admitiram que há ainda um longo caminho a percorrer, no sentido de melhorar a partilha de informação na PP, considerando que se verifica alguma falta de disciplina e de método na forma como flui a comunicação. Neste sentido, foi ainda sugerida a criação de, por exemplo, um canal oficial de transmissão de informação com regras bem definidas, tendente a tornar mais rápido e eficaz o acesso à informação escrita.

Questão 23 – «Tem alguma sugestão para melhorar a comunicação entre os departamentos?»

As respostas obtidas apontam para a necessidade de melhorar a comunicação entre departamentos, tendo sido referido que muitas vezes é gerada confusão desnecessariamente. No sentido de mitigar este problema, os inquiridos sugeriram que a informação fosse mais clara, mais objetiva, mais contínua, mais concisa e mais precisa. Consideram também que a informação deve ser dirigida apenas a quem dela necessita, isto é, apenas às pessoas diretamente envolvidas nos projetos ou assuntos em discussão.

Foi também proposto que cada Departamento fizesse mensalmente uma apresentação para outros departamentos, expondo situações/funções do próprio Departamento, de forma a tornar mais fácil e mais direta a partilha de *lessons learned*. Finalmente foi manifestada a necessidade de otimizar de alguns processos, tendo sido referido que a informação deve ser primeiramente partilhada entre os chefes dos departamentos e só depois transmitida aos outros elementos.

Questão 25 – «Quantas atividades de *Team Building*³ realizou com os seus colegas no último ano?»

Apesar de consensual, o relacionamento pessoal e organizacional entre colaboradores influencia os resultados de toda a empresa, uma vez que, segundo os inquiridos, «o relacionamento interpessoal é que faz o clima organizacional». Neste sentido, a presença de um bom relacionamento entre pessoas que interagem diariamente estabelece-se como um indicador positivo de «um clima saudável e de reciprocidade».

As respostas à questão 25 demonstram que a maioria dos colaboradores participa apenas numa atividade com os seus colegas de trabalho, designadamente o jantar de Natal, promovido pela PP. Alguns respondentes referem que até ao momento haviam participado em cerca de 3 a 10 atividades em formato *outdoor* com os seus colegas de trabalho. Outros valorizaram o esforço do Centro de Cultura e Desporto da PP (CCD) para organizar actividades, lamentando contudo a fraca adesão dos colegas. Apesar de tudo, alguns dos inquiridos acreditam na importância destas atividades no sentido de fomentar um bom ambiente de trabalho, chegando até a sugerir que as próprias chefias do Departamento tomassem a iniciativa de organizar atividades deste género.

³ Por *Team Building* entende-se um conjunto de atividades lúdicas realizadas na maior parte das vezes em formato *outdoor*, com o objetivo de fomentar o espírito de equipa e gerar uma maior coesão do grupo e colegas de trabalho.

3.3.3.3. Conclusões e Limitações

Em jeito de conclusão, pode afirmar-se que o objetivo do pequeno projeto realizado foi atingido, na medida em que foi possível fazer um retrato e de algum modo um diagnóstico da situação comunicacional das diferentes áreas de Engenharia que compõem a PP. Foram assim auscultadas opiniões no sentido de perceber o grau de necessidade de pôr em prática novas medidas. De seguida serão apontadas algumas limitações encontradas após a análise do *corpus* coligido, sendo igualmente enunciadas algumas recomendações com vista à elaboração de estudos futuros.

A PP revela-se, de uma forma geral, como uma organização empenhada no estabelecimento de uma boa comunicação organizacional. Ao longo do tempo, tem demonstrado uma considerável preocupação e uma enorme persistência no desenvolvimento de algumas medidas tendentes a impulsionar uma melhor comunicação organizacional. De facto, os resultados da análise realizada demonstram que os colaboradores do Departamento de Engenharia estão de acordo relativamente à importância que uma boa e objectiva comunicação representa no cumprimento dos objetivos pessoais e organizacionais, uma vez que se sentem comprometidos com a organização e parte integrante da mesma. Têm todavia consciência de que ainda há um longo caminho a percorrer, no que respeita à eficácia dos meios de comunicação atualmente utilizados pela PP. Para além disso, o estudo desenvolvido aponta para uma clara carência de informações objectivas e precisas acerca dos projectos. O fluxo de informação foi considerado um pouco saturado, pelo que foi sentida a necessidade de desenvolver medidas de correção neste sentido.

O presente estudo, apesar de produtivo, tem limitações óbvias: i) a amostra poderia ser mais significativa se quatro dos colaboradores, aquando da realização deste inquérito, se encontrassem na empresa; ii) a falta de análises práticas com o mesmo objetivo e população alvo que pudessem servir de termo de comparação; iii) o facto de alguns inquéritos incluírem respostas em branco; iv) e o facto de este inquérito ter sido pouco contestado por ter sido distribuído aos inquiridos durante o período laboral, uma circunstância que poderá ter limitado de algum modo o tempo dedicado às respostas e provocado interrupções.

3.3.3.4. Sugestões e estratégias a desenvolver

Os resultados do estudo evidenciam a necessidade de melhorar algumas situações pontuais na estratégia de comunicação da PP. De acordo com as respostas obtidas, a empresa necessitaria da implantação de uma política de comunicação interdisciplinar e contínua, que integrasse as políticas

da organização e que tivesse em consideração as percepções dos trabalhadores, de forma a melhorar a transmissão das informações e a respetiva compreensão dos envolvidos.

A fim de desenvolver e de monitorizar medidas que viessem a ser adotadas no âmbito da estratégia de comunicação, a empresa teria de dispor de profissionais especializados nesta área. A comunicação interna da PP é maioritariamente gerida pela área de Recursos Humanos e pelas chefias das várias áreas, e a comunicação externa é gerida pela Preh GmbH, na Alemanha. Desta situação podem advir algumas confusões no âmbito de uma transmissão clara e objetiva da missão, visão, história, valores, filosofia e políticas da organização para os numerosos públicos que nela e com ela interagem. Está demonstrado que uma estratégia de comunicação gizada e desenvolvida por profissionais tem sempre um impacto positivo no desenvolvimento e na promoção da empresa.

Com efeito, um factor a ter em consideração na Preh Portugal é uma eventual análise ao tempo que poderá ser desperdiçado ou ganho por cada colaborador que se encontre a trabalhar no âmbito de um projeto, em função das estratégias de comunicação usadas na interação entre colaboradores.

De um modo geral, o estudo elaborado evidencia a necessidade de realizar ajustes na utilização dos recursos disponibilizados pela empresa para a comunicação interna, tendentes a uma otimização dos mesmos (por exemplo das reuniões). Por outro lado, a promoção periódica de atividades de *Team Building* foi considerada uma mais-valia, pois poderiam funcionar como um estímulo ao relacionamento entre os colaboradores com consequências positivas no relacionamento empresarial.

3.3.3.5. Proposta de investigação futura

Seria extremamente interessante alargar o presente estudo, ainda que com os necessários acertos, a todos os funcionários da PP, com vista à obtenção de resultados mais consistentes, pois a amostra seria muito mais representativa. A área da Produção, por exemplo, tem acesso apenas a uma minoria dos recursos disponibilizados pela organização. Seria igualmente produtivo fazer uma avaliação por área e depois uma avaliação geral da comunicação organizacional da empresa portuguesa em apreço.

Considerações Finais

Durante o Estágio Curricular realizado na Preh Portugal tive o privilégio de contactar com uma empresa multinacional integrada num ambiente internacional e multicultural. Posso afirmar que o Estágio foi realizado de uma forma estruturada e que os objetivos inicialmente delineados foram cumpridos.

Ao ser integrada nos Departamentos de Engenharia e de Compras da Preh Portugal, pude colocar em prática alguns conhecimentos e competências adquiridos durante do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais e tive a oportunidade não só de complementar e de colaborar na dinâmica da empresa, mas também de elaborar um pequeno projeto sobre os recursos e as estratégias de comunicação interna da empresa.

As diversas tarefas que desenvolvi, consentâneas com o Plano de Estágio (vd. *infra* Anexo III) inicialmente proposto e «negociado» pela PP, permitiram-se desenvolver uma aprendizagem abrangente no âmbito de temáticas variadas, relacionadas com a dinâmica e com a cultura organizacional de uma grande empresa. Sublinhe-se que, ao longo do Estágio pude contactar com outras culturas e utilizar os conhecimentos e as competências linguísticas que aprofundei no MLRE. Da mesma forma, e ao contrário do que havia sido inicialmente previsto no Plano de Estágio, a empresa também me permitiu uma passagem pelo Departamento de Compras, uma experiência que se revelou uma mais valia e que intensificou a aquisição de conhecimentos comerciais. A PP mostrou-se, desde o primeiro dia, uma empresa bastante empenhada na minha integração, promovendo uma fácil movimentação pelos vários departamentos, que se mostraram muito recetivos em colaborar comigo. Inclusive, foi-me dada a possibilidade de participar nas várias fases inerentes ao desenvolvimento de um novo produto, desde o ponto de vista da qualidade, passando pela vertente administrativa e comercial, até à componente técnica do produto.

Verifica-se, através das atividades descritas no Capítulo 2, que este foi um Estágio que me permitiu adquirir um *know-how* técnico muito específico, tornando-se por esse motivo um desafio pessoal e profissional. Posso afirmar que, através da partilha de conhecimento das várias áreas da PP, tornou-se fácil integrar o funcionamento da empresa e entender em profundidade o *core business* da mesma. Durante a realização das várias tarefas que desempenhei ao longo do Estágio, o meu contributo consistiu, em parte, em identificar e melhorar ao máximo as relações comunicacionais dentro da empresa, no sentido de melhorar tanto quanto possível as estratégias de comunicação entre os Departamentos de Engenharia e Compras com as empresas do Grupo.

Ao longo da realização do projeto sobre os recursos e as estratégias de comunicação interna da empresa, bem como do desenvolvimento do Estágio adquiri competências de âmbito teórico, técnico e prático, que me prepararam para o mercado de trabalho. Apesar de todo o nervosismo e ansiedade inicial, com o passar do tempo adaptei-me bem, quer ao ambiente da empresa, quer à dinâmica de trabalho. Senti que os colaboradores com quem tive a oportunidade de trabalhar mais de perto se mostraram sempre afáveis e receptivos a tirar-me dúvidas e a responder-me a questões pontuais.

Estou certa de que o desenvolvimento deste projeto constituiu uma mais-valia para a PP, porque permitiu fazer o diagnóstico da estratégia de comunicação da empresa, recorrendo a uma pequena amostra de colaboradores afetos ao Departamento de Engenharia, e identificar lacunas e aspetos a melhorar. De facto, foram várias as competências e os saberes que logrei adquirir. Estudar o processo de comunicação interna da empresa obrigou-me a estudar a literatura específica e a pôr em prática um conjunto de conhecimentos e de competências que adquiri no âmbito de diversas unidades curriculares afetas ao Mestrado de Línguas e Relações Empresariais. Tive igualmente oportunidade de ficar com uma ideia mais concreta do dia-a-dia da Entidade Acolhedora de Estágio através das diversas atividades em que estive envolvida durante o tirocínio. Senti que este estudo contribuiu para me dar a conhecer novas perspetivas e logrei identificar alguns problemas na empresa que não tinham sido ainda detetados.

Este Estágio foi uma experiência bastante enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional, pois pude verificar e aprender *in loco* formas e processos de funcionamento de uma organização internacional. Adquiri assim um conjunto de competências que decerto irão contribuir muito positivamente para o meu futuro desempenho profissional.

Gostaria muito que este Relatório traduzisse bem a importância dos conhecimentos e das competências adquiridos ao longo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais e ao longo do meu tirocínio na Entidade Acolhedora. Estou em crer que o Estágio Curricular foi positivamente avaliado pelo meu supervisor e pelos responsáveis da empresa. Sinto que me empenhei o mais possível nas tarefas de que fui incumbida e que demonstrei bons resultados na execução das mesmas. Em última instância, acredito que a realização do mesmo foi, sem dúvida, um passo em frente no meu percurso profissional e uma porta de entrada decisiva para o mundo empresarial. Inclusivamente, sublinho que após terminar o meu Estágio Curricular fui convidada a abraçar uma nova área/projeto na Preh Portugal.

Referências Bibliográficas

- AGAR, Michael (1994). *Language Shock – Understanding the Culture of Communication*. New York: HarperCollins.
- AITKEN, T. (1973) *The Multinational Man: The Role of the Manager Abroad*. New York: Halstead Press.
- ALMEIDA, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Praxis.
- BALLARD, D. I., & SEIBOLD, D. R. (2006). The Experience of Time at Work: Relationship to Communication Load, Job Satisfaction, and Interdepartmental Communication, in: *Communication Studies*, 57 (3), p. 317-340.
- BRISLIN, R. (2000). *Understanding Culture's Influence on Behaviour* (2.^a ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Comportamento Organizacional. A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CLEARY, P. (2001). *The Negotiation Handbook*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- COSTA, Renato L. (1996). O Mapa Global de Gestão: os modelos anglo-americano, alemão, japonês e chinês, in: *Economia Global e Gestão* 17 (3), p. 53-76. Lisboa: Edição da AEDG/ISCTE.
- CUNHA, Miguel P., REGO Arménio, CUNHA, Rita C., & CABRAL CARDOSO, Carlos (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- EARLEY, P. C., & ANG. S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Standard University Press.
- FERREIRA, M. (1999). *Comunicação, Comportamento Humano e Empresa*. Portalegre: Gráfica Guedelha.
- FRANÇA, A. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- GRIFFIN, R. W. (2013). *Fundamentals of management* (7.^a ed.). Nashville: South-Western College.
- HALL, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.

- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- JAMESON, D. A. (2007). Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication, in: *Journal of Business Communication*, 44 (3), p. 199-235.
- KATHPALIA, S.S. / LING, K. S. (2014). The changing landscape of business communication, in: Bathia, V. / BREMNER, S. *The Routledge Handbook of Language and Professional Communication*. London: Routledge, p. 274-276.
- KOTLLER, Philip (1998). *Administração de Marketing*. EUA: Editora Prentice-Hall.
- KUNSCH, M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus
- MCPHEE, R. D. (1988). Vertical Communication Chains, in: *Management Communication Quarterly*, 1 (4), p. 455-493.
- REGO, A. (1999). *Comunicação nas Organizações – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- REGO, F. (1986). *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, sistemas, estruturas, planeamento e técnicas*. São Paulo: Summus Editorial.
- ROBERTS, K. H. & O'REILLY, C. A. (1978). Organizations as Communication Structures - An Empirical Approach. *Human Communication Research*, 4, p. 283-293.
- ROCHA, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos* (1.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- SANTOS, M. (1989). *A Comunicação Dentro e Fora da Empresa* (1.^a ed.). Porto: Porto Editora.
- SEBASTIÃO, Sonia P. (2009). *Comunicação Estratégica – as Relações Públicas*. Lisboa: ISCSP Coleções Manuais Pedagógicos.
- SIMPSON, R. L. (1988). Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, 4(2), p. 188-196.
- SOUSA, Maria J., DUARTE, T., SANCHES, PEDRO G., & GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (10.^a ed.). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- TING-TOOMEY, Stella (1999). *Communicating Across Cultures*. London: Guildford Press.

- TOWNSEND, P., & CAIRNS, L. (2003). Developing the Global Manager Using a Capability Framework. *Management Learning*, 34 (3), p. 313-317.
- VAN RIEL, C., FOMBRUN, C. (2010). *Essentials of Corporate Communication*. London: Routledge.
- VICTOR, David A. (1992). *International Business Communication*. New York: HarperCollins.
- VILLAFANE, J. (1998). *Imagem Positiva: Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- WESTPHALEN, M. H. (1991). *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés-Editora.
- YUAN, R. (1997). Yin/yang principle and the relevance of externalism and paralogic rhetoric to intercultural communication, in: *Journal of Business and Technical Communication*, 11(3), p. 297-320.

Anexos

Anexo I – Entidade de Acolhimento

Anexo II – Logótipo da Entidade de Acolhimento

Anexo III – Plano de Estágio Curricular

Anexo IV – Organograma da Entidade de Acolhimento

Anexo V – Autorizações de Viagens

Anexo VI – Relatórios de Despesas

Anexo VII – Pedido de Horas

Anexo VIII – Pedido de Investimento

Anexo IX – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com a faixa etária

Anexo X – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com as habilitações literárias

Anexo XI – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com a formação académica

Anexo XII – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com a antiguidade na organização

Anexo XIII – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, à questão 4 de análise de comunicação interna, relativamente ao nível de informação necessária rececionada pelos colaboradores de Engenharia para a execução do seu trabalho

Anexo XIV – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à perceção da importância dos mesmos na comunicação institucional entre os colaboradores

Anexo XV – Percentagem de respostas dos inquiridos, relativamente ao recurso de transmissão de opinião mais utilizado pelos inquiridos

Anexo XVI – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à eficiência dos recursos de comunicação oral disponibilizados

Anexo XVII – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à eficiência dos recursos de comunicação escrita disponibilizados

Anexo XVIII – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à eficiência dos recursos de comunicação tecnológica disponibilizados

Anexo XIX - Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à classificação da comunicação que lhes chega

Anexo XX - Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 15, relativamente à compreensão das informações rececionadas

Anexo XXI - Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 16, relativamente à liberdade de expressão de ideias

Anexo XXII - Percentagem de respostas dos inquiridos à afirmação 19, relativamente ao aproveitamento das informações recebidas

Anexo XXIII – Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 24, relativamente à frequência de convívio com os seus colegas e/ou superiores hierárquicos fora do local de trabalho

Anexo I – Entidade de Acolhimento



Anexo II – Logótipo da Entidade de Acolhimento



Anexo III – Plano de Estágio Curricular



universidade de aveiro

Mestrado em Línguas e Relações Empresariais

PLANO DE ESTÁGIO CURRICULAR

1. Dados Pessoais

a. Estudante/Estagiária

Nome: Joana da Silva Oliveira

Nº mecanográfico: 69844

Telemóvel: 918344726

E-mail: joanasilvaoliveira@hotmail.com ; joanasilvaoliveira@ua.pt

Opção: Estágio

2. Entidade acolhedora

a. Empresa

Nome: Preh Portugal, Lda. – www.preh.com

Ramo de atividade: Produção de equipamento eléctrico e electrónico para a indústria automóvel

Localização: Rua Moinhos da Lagoa , Nº600, 4785-567, Trofa – Portugal

b. Responsável da empresa

Nome: Eng.º José Mendes

E-mail: domingas.cardoso@preh.pt

Telefone: 252 400 121

c. Supervisor da empresa

Nome: Eng.º José Carlos Cavaleiro

E-mail: josé.cavaleiro@preh.pt

Telefone: 252 400 281

3. Período de duração e área a desenvolver

a. **Duração do Estágio:** O período de duração do estágio curricular será de 5 meses, com início em Setembro de 2016 e termo em Fevereiro de 2017, sendo realizado num regime de 40 horas semanais.

b. **Área a desenvolver:** Comunicação (Departamento de Engenharia)



4. Breve descrição do Estágio e principal objetivo

Durante o período de Estágio Curricular, a Estagiária irá acompanhar o trabalho efetuado pelo supervisor Eng.º José Cavaleiro, Chefe de Engenharia e Responsável pelo Processo e Automatização, a fim de conhecer melhor a empresa e a sua dinâmica e de aprender a familiarizar-se eficazmente com as diferentes tarefas a desenvolver posteriormente.

Dado que a Comunicação interna e externa do Departamento de Engenharia constitui uma área a desenvolver, o Estágio Curricular a realizar no Grupo Preh tem como principal objetivo auxiliar no desenvolvimento da política de comunicação, prestando serviços de assessoria e promovendo a aprendizagem, implementação e análise de diferentes fluxos de comunicação internos e externos, bem como a produção em comunicação e cultura.

5. Atividades a desenvolver:

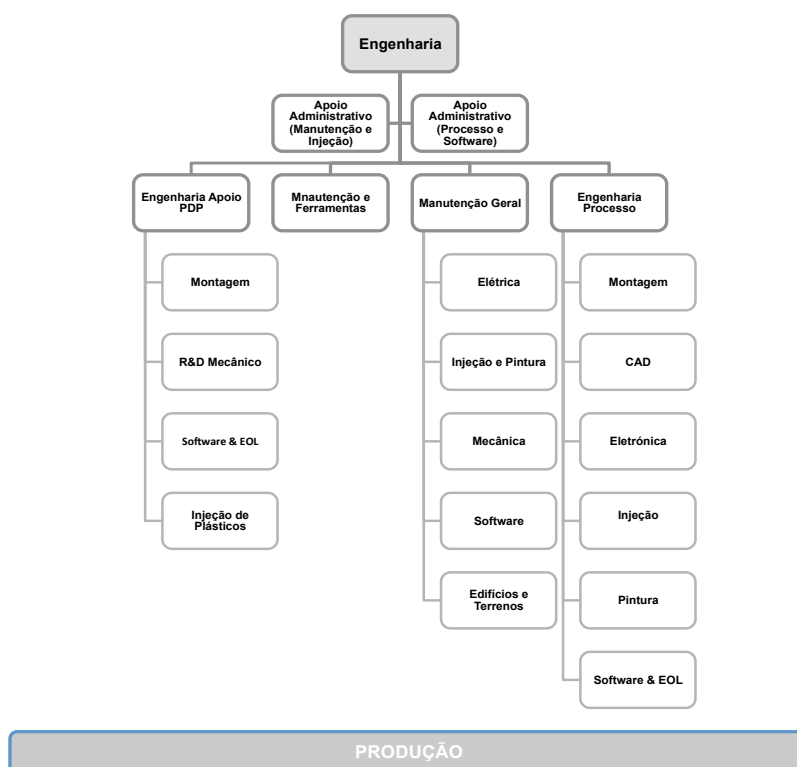
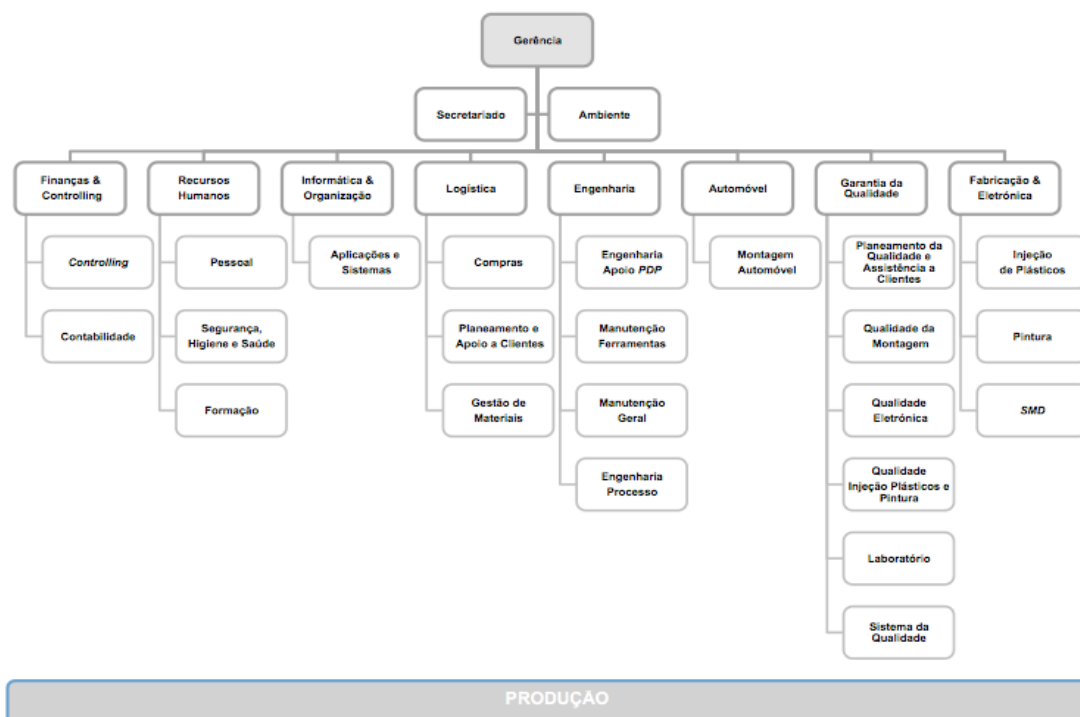
Ao longo dos cinco meses que durará o Estágio Curricular em apreço, a Estagiária deverá desenvolver atividades, essencialmente ligadas à área de Comunicação do Departamento de Engenharia, tais como:

- Realizar inquéritos no departamento, no início e no fim do estágio, avaliando os resultados obtidos e a evolução conseguida durante o período de estágio;
- Realizar diversas traduções, nomeadamente, de caderno de encargos de equipamentos, entre outros;
- Produzir instruções de trabalho;
- Atender às demandas internas de comunicação, maioritariamente em língua inglesa e portuguesa;
- Desenvolver materiais de comunicação, tais como apresentações, artigos, conteúdos, entre outros;
- Participar na elaboração de artigos para o Boletim Informativo da Preh;
- Elaborar fluxogramas de processos, em colaboração com os Engenheiros do departamento;
- Estruturar a base de dados de fornecedores diversos, nomeadamente, de catálogos online, com vista a facilitar e simplificar o acesso à informação técnica por parte dos Engenheiros do Departamento;
- Atuar no apoio à organização e preparação de visitas de clientes;



- Contatar com outras empresas do grupo e fornecedores;
- Melhorar a utilização por parte dos Engenheiros do departamento, do Software Lotus Notes, analisando também os indicadores disponibilizados por este software;
- Proceder à criação de *Templates* de envios de informação, designadamente, de pedidos feitos pela Engenharia a outras secções, de requisições de viagens, de aberturas de LE e PMs, de pedidos de ECRs, de pedidos de cotações, entre outros;
- Elaborar um manual de comunicação da Engenharia de Processo;
- Produzir materiais gráficos;
- Analisar e implementar boas práticas de comunicação;
- Desenvolver outras atividades complementares, relacionadas com as diversas áreas da comunicação.

Anexo IV – Organograma da Entidade de Acolhimento



Anexo V – Autorizações de Viagens

AUTORIZAÇÃO DE VIAGEM

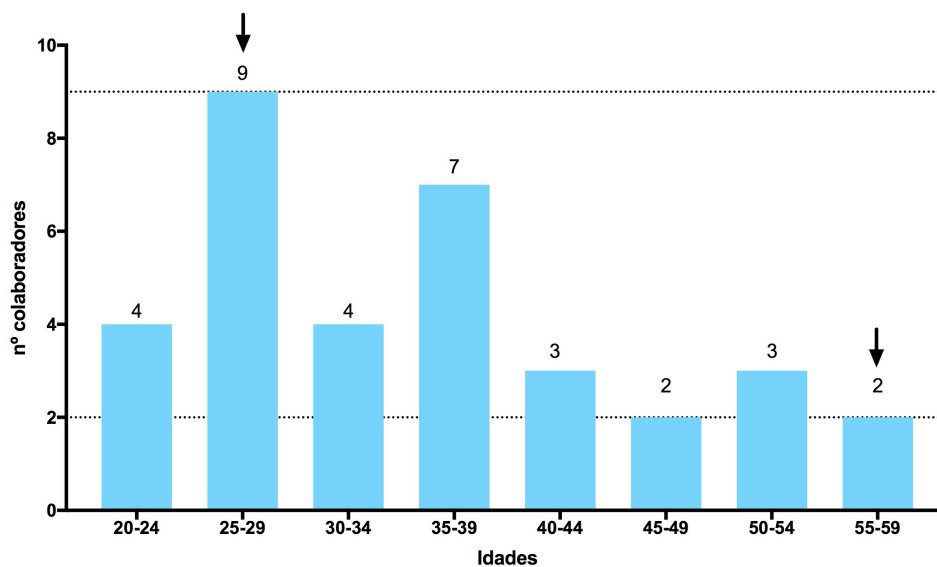
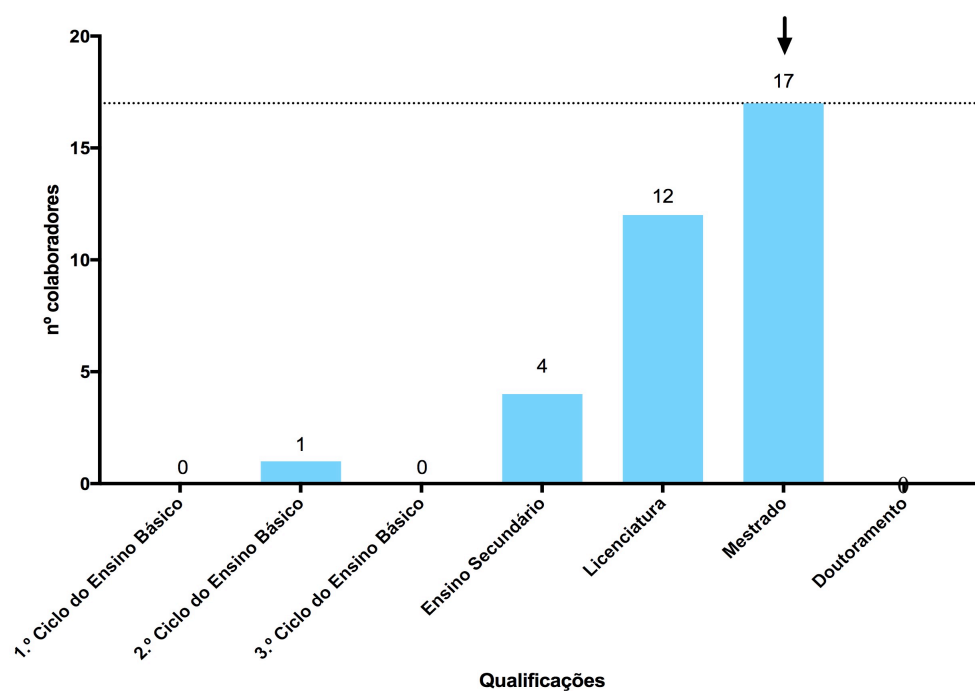
| | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------|-------|
| Nome : | | Nº : | | CC : | | Div./Dep./Sec. : | | |
| A preencher pelo Secretariado ➡ | | | | | | Autorização Nr. : | | |
| Empresas a visitar | | | | | | | | |
| Empresa: | | | | | | Localidade: | | |
| Empresa: | | | | | | Localidade: | | |
| Empresa: | | | | | | Localidade: | | |
| Empresa: | | | | | | Localidade: | | |
| Objectivos | | | | | | | | |
| Formação | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Aquisição de Conhecimentos: | Sim | <input type="checkbox"/> | |
| Outros (Especificar): IT Summit - Applications | | | | | | | | |
| Data da partida : | | Horas : | | Data da chegada : | | Horas : | | |
| Meio de transporte : | | | | | | | | |
| Viatura da empresa | <input type="checkbox"/> | Viatura própria | <input type="checkbox"/> | Viatura de aluguer | <input type="checkbox"/> | Taxi | <input type="checkbox"/> | |
| Avião | <input type="checkbox"/> | Comboio | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| Para a viagem é necessário reservar : | | | | | | | | |
| Viatura da empresa | <input type="checkbox"/> | | | | | | | |
| Viatura de aluguer | <input type="checkbox"/> | Levantamento | Data | | Local | | Data | |
| | | | Hora | | | | Hora | |
| | | Entrega | Data | | Local | | Data | |
| | | | Hora | | | | Hora | |
| Taxi | <input type="checkbox"/> | De | | Para | | De | | Para |
| Bilhete de avião | <input type="checkbox"/> | De | | Para | | De | | Para |
| | | De | | Para | | De | | Para |
| | | De | | Para | | De | | Para |
| Bilhete de comboio | <input type="checkbox"/> | De | | Para | | De | | Para |
| | | De | | Para | | De | | Para |
| | | De | | Para | | De | | Para |
| Hotel | <input type="checkbox"/> | Desde | | Local | | Desde | | Local |
| | | Até | | | | Até | | |
| | | Desde | | Local | | Desde | | Local |
| | | Até | | | | Até | | |
| Outros | <input type="checkbox"/> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Adiantamentos : | | | | | | | | |
| | | EUR | | | | | | |
| Observações : | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Funcionário | Divisão | | | C/T | | SGC/SGT | | |
| | | | | | | | | |

[illegible]

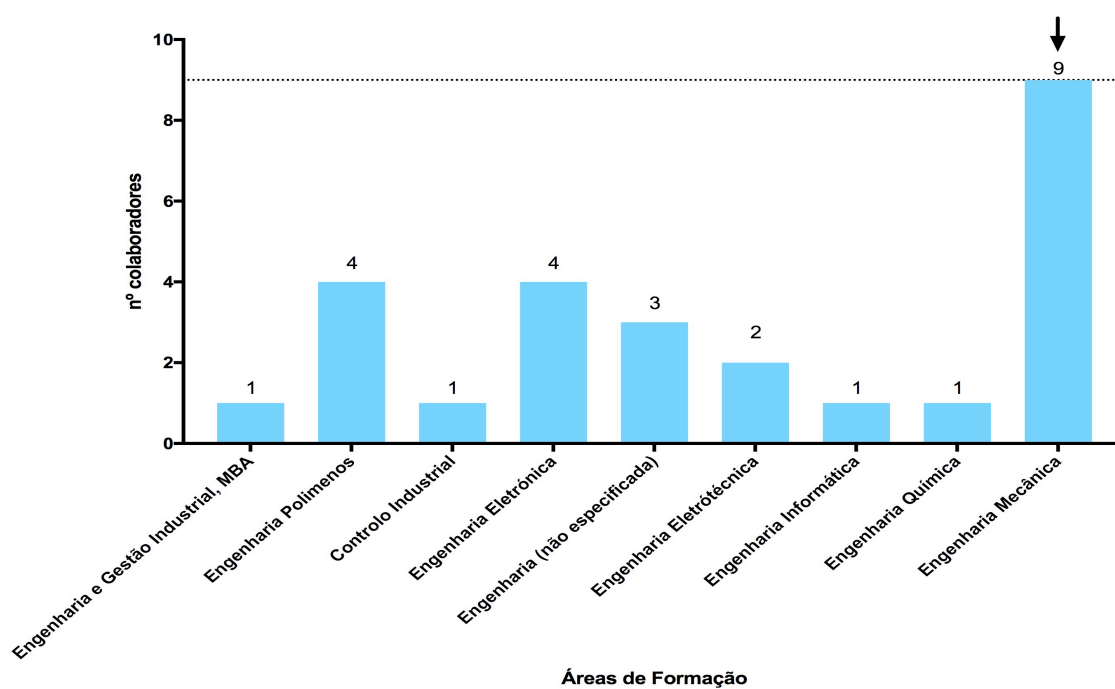
ix

Anexo VIII – Pedido de Investimento

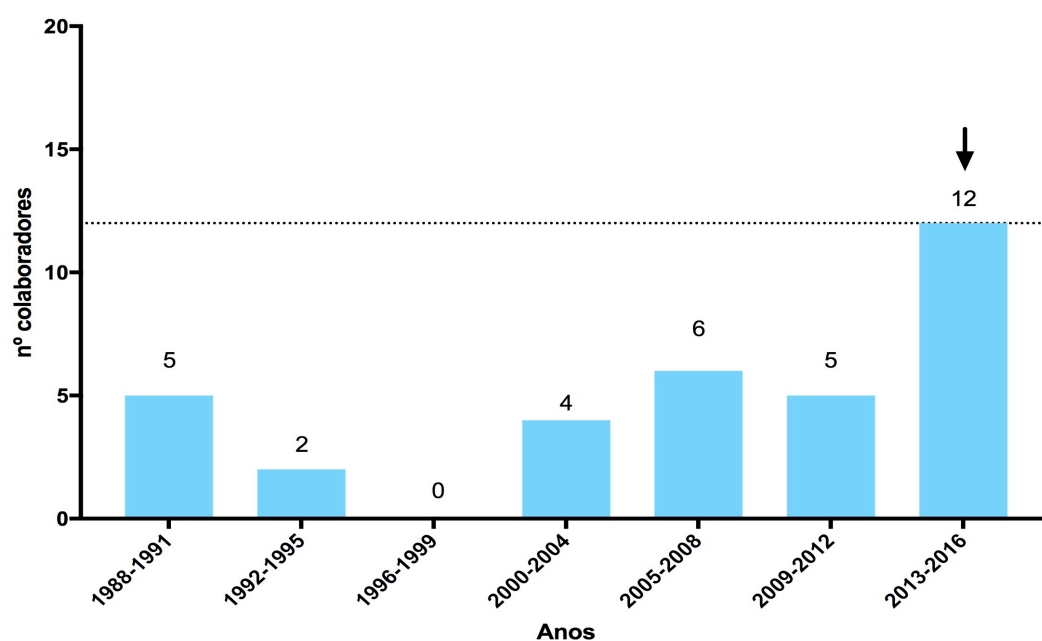
| PEDIDO DE INVESTIMENTO | | | | |
|--|------------------------------|------------------|------------------|------------------------------|
| REQUISITANTE | | | | A preencher pelo Controlling |
| | | | | INVEST.Nº- / |
| Nome: _____ | C.C. para imobilização _____ | Data: _____ | | |
| INVESTIMENTO PRETENDIDO | | | | |
| Descrição: _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| Valor proposto: _____ EURO Impacto Ambiental: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> | | | | |
| O investimento faz parte do plano aprovado? | | | | |
| Sim <input type="checkbox"/> Posição _____ Valor do plano _____ Valor Pedido Acum. _____ | | | | |
| Data prevista para conclusão _____ Data S.O.P. _____ | | | | |
| Não <input type="checkbox"/> Observações: _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| CFC – CONTROLLING | | | | |
| Parecer: Favorável <input type="checkbox"/> Não favorável <input type="checkbox"/> Pedido nº _____ / | | | | |
| Observações _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| CFF - CONTABILIDADE | | | | |
| Parecer: Favorável <input type="checkbox"/> Não favorável <input type="checkbox"/> | | | | |
| Observações _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| C/T - GERÊNCIA | | | | |
| Autorizado <input type="checkbox"/> Recusado <input type="checkbox"/> | | | | |
| Novo Investimento <input type="checkbox"/> Valor adicional, retirar da posição _____ | | | | |
| Observações _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| Assinaturas | | | | |
| Requisitante | Div.Requisitante | CFC | CFF | C/T |
| _____/_____/____ | _____/_____/____ | _____/_____/____ | _____/_____/____ | _____/_____/____ |

Anexo IX – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com a faixa etária**Anexo X – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com as habilitações literárias**

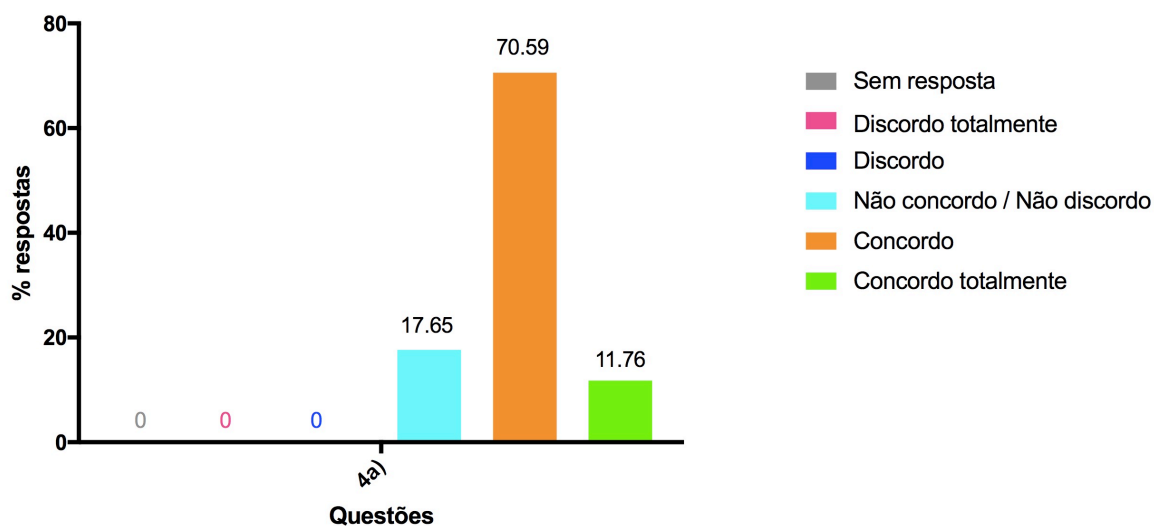
Anexo XI – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com a formação académica



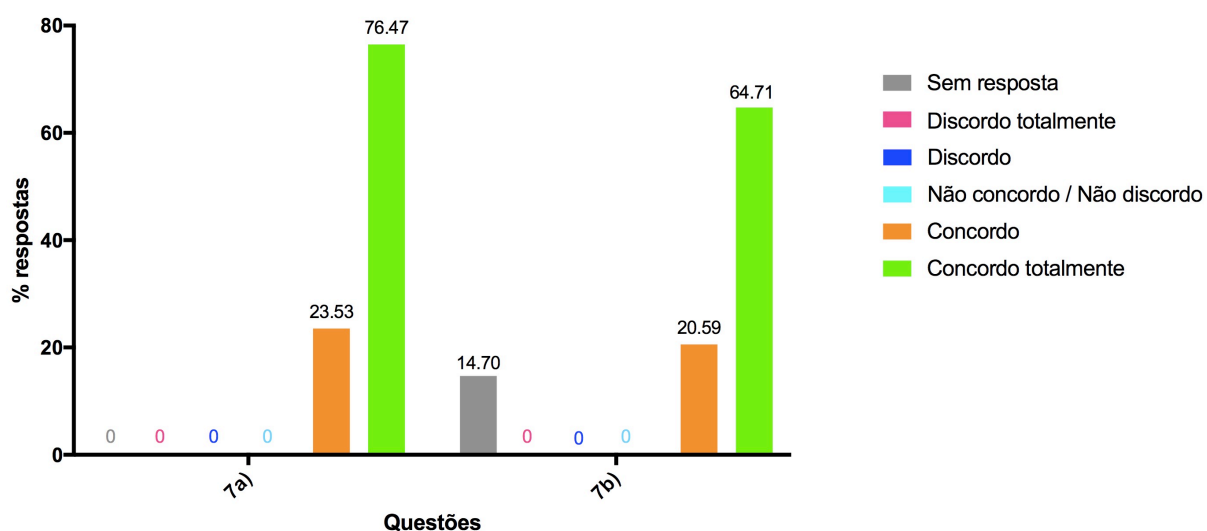
Anexo XII – Número de colaboradores da Preh Portugal de acordo com a antiguidade na organização



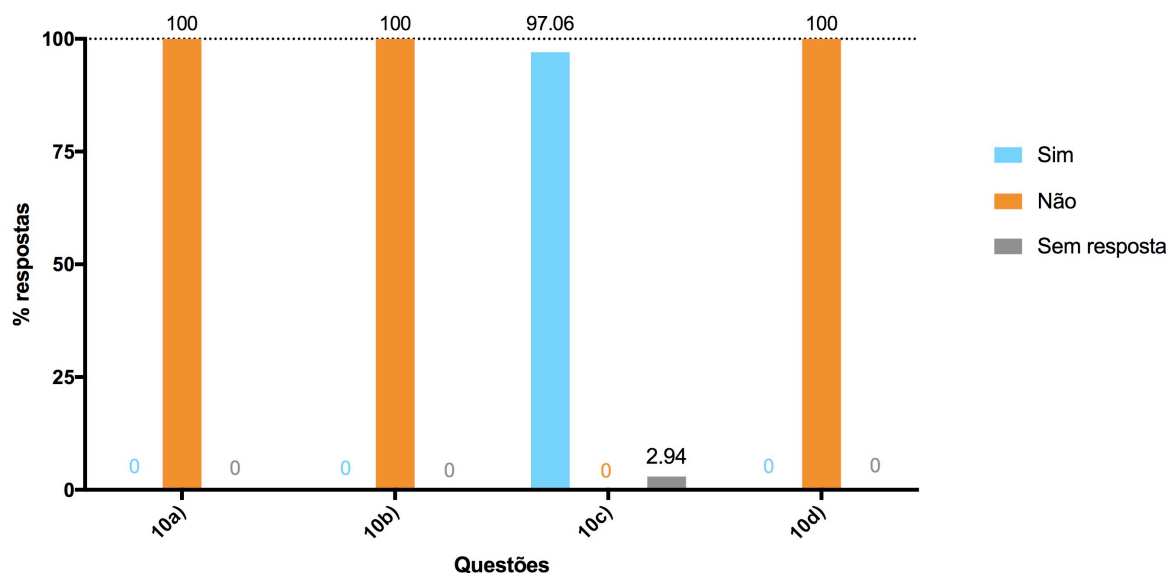
Anexo XIII – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, à questão 4 de análise de comunicação interna, relativamente ao nível de informação necessária rececionada pelos colaboradores de Engenharia para a execução do seu trabalho: «4a) Tenho as informações necessárias»



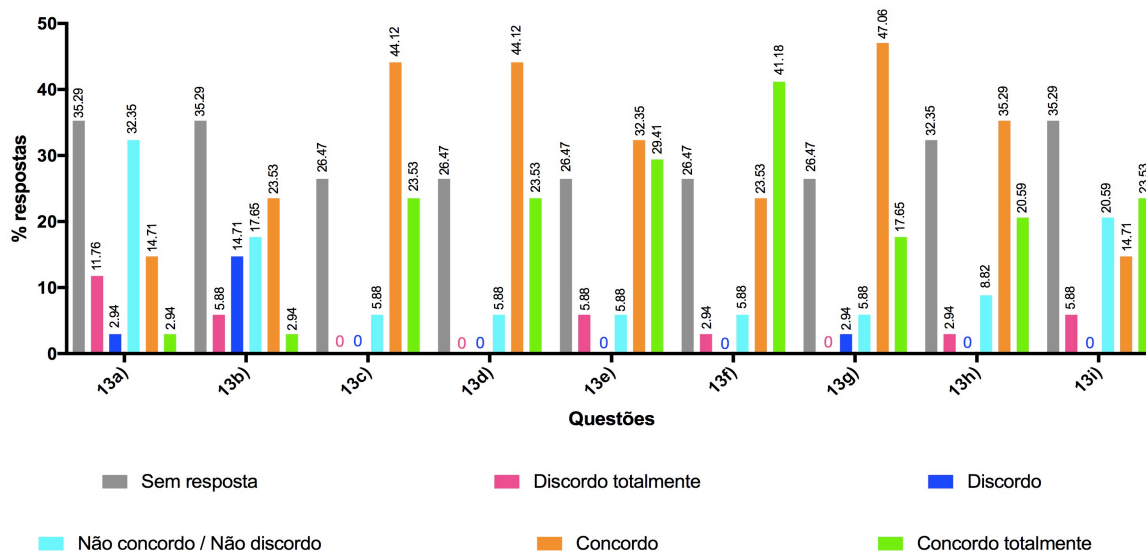
Anexo XIV – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a Escala de Likert, relativamente à perceção da importância dos mesmos na comunicação institucional entre os colaboradores: «7a) Indispensável»; e «7b) Importante»



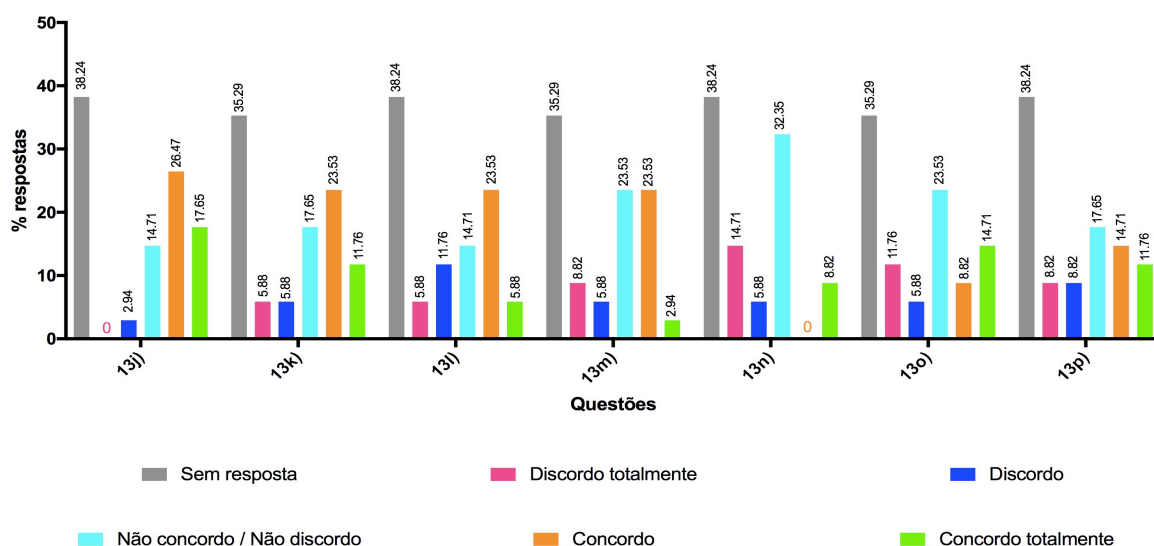
Anexo XV – Percentagem de respostas dos inquiridos, relativamente ao recurso de transmissão de opinião mais utilizado pelos inquiridos: «10a) Apenas com os meus superiores»; «10b) Apenas com os meus colegas»; «10c) Com os meus superiores e colegas»; e «10d) Não abordo o assunto».



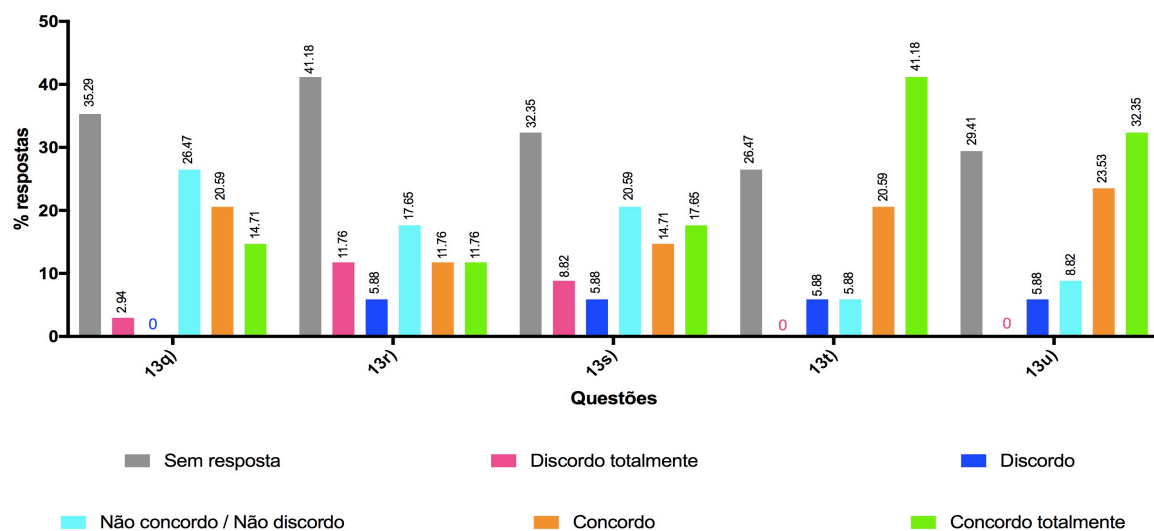
Anexo XVI – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de Likert, relativamente à eficiência dos recursos de comunicação oral disponibilizados: «13a) Discursos»; «13b) Seminários»; «13c) Conversas formais»; «13d) Conversas informais»; «13e) Reuniões de equipas de trabalho»; «13f) Reuniões com a direção»; «13g) Reuniões de resposta rápida»; «13h) Encontros convívio»; e «13i) Cursos de formação (ex: *workshops*, etc...)».



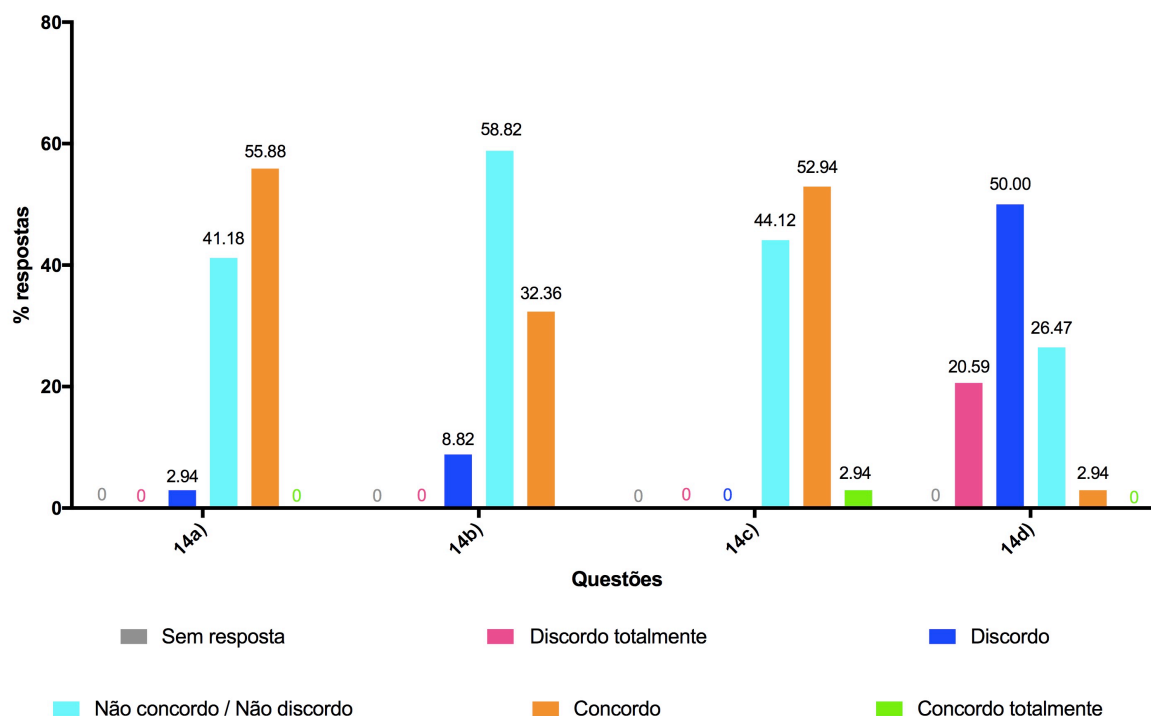
Anexo XVII – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de Likert, relativamente à eficiência dos recursos de comunicação escrita disponibilizados: «13j) Newsletter»; «13k) Placard informativo»; «13l) Circulares»; «13m) Manual do colaborador»; «13n) Manual da organização»; «13o) Manual da qualidade»; e «13p) Correio interno»



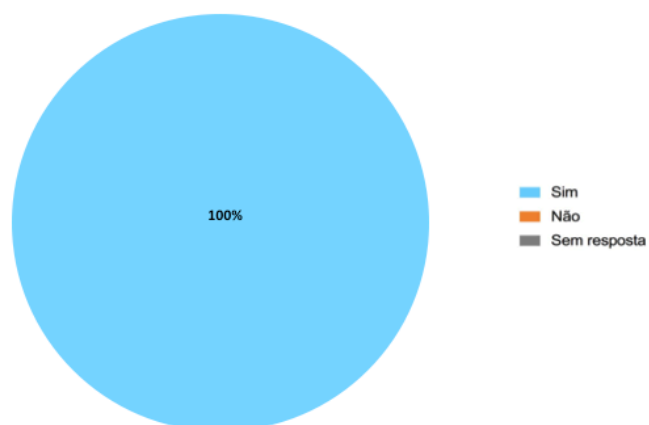
Anexo XVIII – Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de Likert, relativamente à eficiência dos recursos de comunicação tecnológica disponibilizados: «13q) Sistema de sugestões»; «13r) Filmes e slides institucionais (ex: boletim informativo, etc...)»; «13s) Correio eletrónico»; «13t) Conferências telefónicas»; e «13u) Intranet».



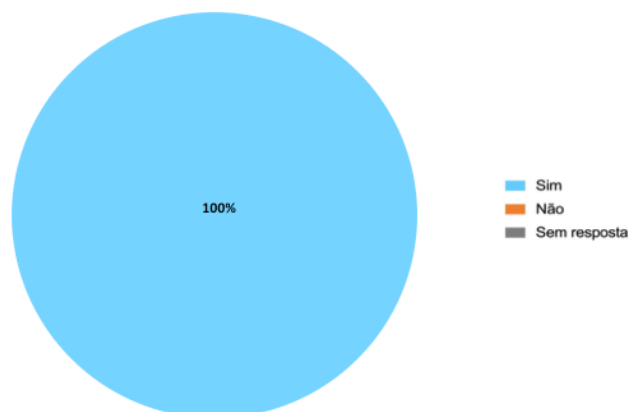
Anexo XIX - Percentagem de respostas dos inquiridos, utilizando a escala de Likert, relativamente à classificação da comunicação que lhes chega: «14a) Clara»; «14b) Objetiva»; «14c) Fácil de entender»; e «14d) Desnecessária».



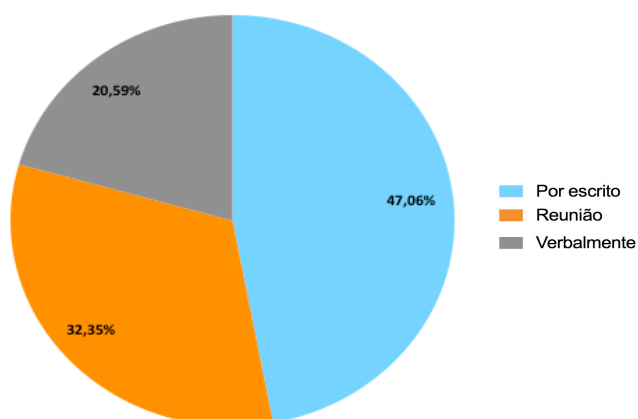
Anexo XX - Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 15: «Quando sente dificuldades em compreender as informações que são rececionadas tem a possibilidade de esclarecê-las?».



Anexo XXI - Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 16: «Tem liberdade para expressar as suas ideias?»



Anexo XXII - Percentagem de respostas dos inquiridos à afirmação 19: «o aproveitamento das informações recebidas é maior, quando elas são transmitidas por escrito, através de reunião ou verbalmente»



**Anexo XXIII – Percentagem de respostas dos inquiridos à questão 24:
«Habitualmente convive com os seus colegas e/ou superiores hierárquicos fora do
local de trabalho?»**

